

MARKKU SOTARAUTA
KATI-JASMIN KOSONEN
KIMMO VILJAMAA

ALUEKEHITTÄMINEN GENERATIIVISENA JOHTAJUUTENA

2000-LUVUN ALUEKEHITTÄJÄN TYÖNKUVAA
JA KOMPETENSSEJA ETSIMÄSSÄ



Aluekehittäminen generatiivisena johtajuutena

Tampereen yliopisto
Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö
SENTE-julkaisu 23/2007

**ALUEKEHITTÄMINEN GENERATIIVISENA JOHTAJUUTENA
2000-luvun aluekehittäjän työnkuvaa ja kompetensseja etsimässä**

Markku Sotara & Kati-Jasmin Kosonen & Kimmo Viljamaa

Copyright © 2007 Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, kirjoittajat

Taitto

Minna Virtanen

Kansi

Nina Mustikkamäki

ISSN 1456-517X

ISBN 978-951-44-6932-9

Cityoffset Oy
Tampere 2007

ISBN 978-951-44-8498-8 (pdf)

*”Ei se oo varmaan sillä tavalla originaalia, että minä olisin sitä [ker-
too isosta kehittämishankkeesta] mitenkään itse keksinyt tai et se olis
jotenkin mun juttu yksin. Mutta et kyllä mä näkisin, että tässä hom-
massa korostuu se, että tää on hirveen ihmisiin sitoutunutta ja ihmi-
sistä riippuvaa, et ne parhaat suoritukset, saavutukset, ne syntyy niin-
ku ihmisten verkostossa, joka on motivoitunu, jolla on inspiroiva joh-
to ja joka jollain tavalla saa päälle sellaisen niinku hengen, jolla men-
nään läpi harmaan kiven, koska sitä välillä tarvitaan.*

*”Nää on kuitenkin semmosii, tämmöset isommat uudistukset ja isom-
mat muutokset, niissä tota on aika paljon sitä kipuilua ja muutosvas-
tarintaa ja muuta. Ja silloin jos sä oot katalyyttinä ja tämmösenä ke-
hittäjämanagerina mukana siinä prosessissa, niin kyllä se on se taval-
laan se joukkueen sytyttäminen, niin se on se, johon se joko kaatuu tai
jonka kautta sitten onnistuu.”*

Sisältö

1	Aluekehittäjät generatiivisina johtajina	10
1.1	Huomio kehittämisen moniottelijoihin	10
1.2	Alueet kehittämisensä subjekteina?	12
1.3	Tutkimusprosessi ja haastatteluaineisto	13
1.4	Kyselyaineisto	14
1.5	Raportin rakenne	19
2	Aluekehittäminen ja aluekehittäjät	20
3	Kehittäjäverkosto – aluekehittäjän toimintaympäristö	24
4	Generatiivinen johtajuus	32
4.1	Miksi generatiivinen johtajuus	32
4.2	Mitä generatiivinen johtajuus on?	34
4.3	Johtajuuden yleiset tunnusmerkit	35
5	Valta ja vaikutusvalta	38
6	Kompetenssiajattelun ydinkäsitteet	41
7	Aluekehittäjän vaikutusvalta ja vaikuttamistaktiikat	46
7.1	Aluekehittäjän vaikutusvallan ja vaikuttamistaktiikojen pääulottuvuudet	46
7.2	Aluekehittäjän vaikutusvallan lähteet ja vaikuttamistaktiikat haastattelujen valossa	55
7.2.1	Vallanlajien väliset suhteet aluekehittämisessä	55
7.2.2	Tulkitseva valta	57
7.2.3	Verkostovalta	59
7.2.4	Institutionaalinen valta ja resurssivalta	61
7.3	Yhteenveto	63
8	Generatiivisen johtajuuden ydinprosessit	65
8.1	Mobilisointi	66
8.2	Visiointi visioiden välillä	69
8.3	Strategisen tietoisuuden herättäminen ja näkyväksi tekeminen	74
8.4	Kehyistäminen ja suodattaminen	78
8.5	Koordinointi	80
8.6	Juurruttaminen	82
9	Aluekehittäjän kompetenssit ja ominaisuudet	84
9.1	Aluekehittäjän kompetenssien ja ominaisuuksien pääulottuvuudet	84
9.2	Aluekehittäjän kompetenssit ja ominaisuudet haastattelujen valossa	92
9.3	Sosiaalisesti rohkea uudistumiskykyinen paksunahka?	98

10	Aluekehittäjän työtä haittaavat tekijät	102
10.1	Aluekehittäjän työtä haittaavien tekijöiden pääulottuvuudet	102
10.2	Aluekehittäjän työtä haittaavat tekijät haastattelujen valossa	105
11	Yhteenveto ja johtopäätökset	114
	Lähteet	118
	Liitteet	129

Esipuhe

Tavoitteenamme on jo pitkään ollut luoda sellainen ”ajatusten ja töiden jatkumo”, jossa askel askeleelta pyrimme ymmärtämään sekä laajemmin että syvemmin alueiden ja kaupunkiseutujen kehittämisen ja kehityksen moninaisia ilmiöitä. Samalla olemme kiusallisen tietoisia siitä, että jatkuvasti ilmestyy uutta opittavaa ja ihmeteltävää. Jos jotain olemme oppimassa niin sen, etteivät kysymykset ainakaan lopu. Tämä tutkimus on osa sitä ”jatkumoa”, jossa olemme etsineet verkostojen, strategian, johtamisen ja johtajuuden muotoja alueiden ja kaupunkien kehittämisen kontekstissa.

Sekä aiemmat työmme että aluekehittäjien meille monin tavoin välittäneet käytännön kokemukset johtivat siihen, että tässä työssä analyysiyksiköksi otettiin aluekehittäjä johtajuuden näkökulmasta. Kuten raportissa toteamme, johtajuus ei juurikaan ole kuulunut aluetutkimuksen kohteisiin, vaikka tutkimuksella voisi olla paljonkin annettavaa suomalaisen aluekehittämisen arkeen myös tästä näkökulmasta. Toivottavasti olemme kyenneet edes pieneltä osin avaamaan aluekehittäjän työn ja generatiivisen johtajuuden mustaa laatikkoa. Paljon jäi tosin tälläkin kertaa kysymyksiä auki; matka jatkuu.

Jos on aluekehittäminen verkostomaista toimintaa, jossa on vaikea saada mitään järkevää aikaiseksi yksin, niin sitä on myös tutkimus. Ilman kunnollista rahoitusta, hyvää taustatyötä, yhteistyöhalukkaita aluekehittäjiä ja omaa aikaansa käsikirjoitukseen kommentointiin uhranneita kollegoja tämäkin raportti olisi paljon ankeampi. Kiitos siis Kunnallisan alan kehittämissäätiölle siitä, että saimme mahdollisuuden toteuttaa tämän tutkimuksen ja vielä suurella aineistolla! Kiitos tutkimussihteeri Minna Virtaselle sitkeyttä vaatineesta taustatyöstä, jota ilman kyselyä ei koskaan olisi ollut mahdollista toteuttaa! Kiitos hall.yo Sami Lindille, joka harjoittelijana teki hyvää pohjatyötä kirjoittamalla laajasti alue- ja talouskehittäjien kompetensseihin kohdistuneita tutkimuksia. Kiitos Nina Mustikkamäki-Kautoselle, jonka kommentit tekivät tästä työstä paremman. Kiitämme Ninaa myös lukijoiden puolesta. Kyllä, rakenteen uudistaminen teki raportista luettavamman. Ja ennen kaikkea ISO kiitos kaikille niille aluekehittäjille, jotka käyttivät aikaansa vastaamalla haastattelijoiden kysymyksiin tai uhraamalla ’kehittämisaikaa’ kyselyymme. Ilman teitä tästä ei olisi tullut yhtään mitään.

Tampereella 31.1.2007

Markku Sotarauta,
professori
Tampereen yliopisto /
Sente

Kati-Jasmin Kosonen,
tutkija
Tampereen yliopisto /
Sente

Kimmo Viljamaa,
konsultti
31.1.06 asti, Tay / Sente
1.2.06 alkaen, Advansis Oy

1

Aluekehittäjät generatiivisina johtajina

1.1 Huomio kehittämisen moniottelijoihin

Tämä raportti kertoo aluekehittäjistä, ihmisistä joiden työnkuva on hyvin hahmottumaton ja toimintakenttä laaja. Periaatteessa aluekehittäjä voi tehdä lähes mitä tahansa, kunhan yrittää tavalla tai toisella vaikuttaa jonkin aluekokonaisuuden kehitykseen. Aluekehittäjä saattaa olla mukana rakentamassa jazz-festivaalia, edistämässä pk-yritysten yhteistyötä huonekaluteollisuudessa tai vahvistamassa yliopistollisen tutkimuksen toimintaedellytyksiä. Aluekehittäjän voi löytää myös luomasta kansainvälistä markkinointikonseptia bioteknologia-alalla, vahvistamasta kudosteknologian tutkimus- ja kehitystoimintaa tai rakentamasta kansainvälisiä verkostoja Brysselissä.

Jos on aluekehittäjän työnkuva vaikeasti hahmotettava, on sitä myös työssä tarvittavien kompetenssien kirjo. Aluekehittäjä ei tunne langattoman tiedonsiirron tekniikkaa, vaikka onkin mukana synnyttämässä alalle klusteria. Hän ei ymmärrä lääkehityksen uusimpien tutkimustulosten merkitystä potilaiden hoidossa, mutta hänen vastuullaan voi kyseisillä aloilla olla vaikkapa uusien verkostojen synnyttäminen yliopiston, yritysten ja sairaalan välille. Aluekehittäjä ei myöskään osaa kaavoittaa, rakentaa teitä eikä näytellä teatterikesässä, vaikka tekeekin töitä ko. alojen asiantuntijoiden kanssa. Aluekehittäjä on kehittämisen 10-ottelija.

Ottelija on yleisurheilun erikoistunut yleisosaaja. Hän on erikoistunut osaamaan monta lajia hyvin osaamatta yhtäkään todella hyvin. Jos ottelijaa vertaa eri lajien spesialisteihin, ottelun todellinen vaativuus ja hienous jäävät kerta toisensa jälkeen huomaamatta. Ottelijan tavoin aluekehittäjä ei ole minkään yksittäisen substanssin erikoisosaaja, mutta koska aluekehittäminen on uuden luomista ja tuntemattomaan tunkeutumista (Hyryläinen 1992), tulisi hänen tuntea oman työnsä kohteena olevia lajeja riittävän hyvin ollakseen uskottava ja kyetäkseen yhdistämään erilaisia resursseja ja kompetensseja toisiinsa ja siten synnyttämään jotain uutta. Aluekehittäjän tulisi tavalla tai toisella saada eri alojen specialistit työskentelemään yhdessä alueen hyväksi.

Varsin usein aluekehittäjän työ kulminoituu eri toimijoiden itsekkäiden intressien ja tavoitteiden sekä ylevien aluekehittämistavoitteiden yhdistämiseen ja niiden välisten ”kolmansien ratkaisujen” löytämiseen.

Aluekehittämiseen ja –kehitykseen kohdistuva tutkimustoiminta on sekä Suomessa että maailmalla suhteellisen aktiivista. Uusia tutkimustuloksia ja kehitysmalleja nousee esille jatkuvasti. Aluekehittämiseen kohdistuvissa tutkimuksissa unohtuu kuitenkin kerta toisensa jälkeen, että on huomattavasti helpompi antaa jälkikäteen suosituksia siitä, mitä olisi pitänyt tehdä kuin löytää uudet strategiat ja juuri oikeat yhteistyökokoonpanot keskellä monisyisiä ja hankalasti hahmottuvia tilanteita. On helpompi sanoa, että sosiaalinen pääoma on alueiden kehityksessä tärkeää, kuin rakentaa luottamusta; on suhteellisen helppo tunnistaa innovaatiojärjestelmän elementit, mutta puuttuvien elementtien synnyttäminen ja/tai olemassa olevien uudistaminen on jo selvästi vaikeampaa. Näiden huomioiden innoittamina olemme nostaneet tässä tutkimuksessa analyysiyksiköksi aluekehittäjän ja ottaneet tutkimustehtäväksi näkymän avaamisen 2000-luvun alun aluekehittäjän työhön ja kompetensseihin ja samalla aluekehittämiseen generatiivisena johtajuutena.

Aluekehittäjät ovat aiemmin jääneet näkymättömiin jonnekin ohjelmien ja järjestelmien taakse. Olemme kuitenkin jo aiemmissa tutkimuksissamme todenneet, että kehittäjien toiminnalla ja kyvykkyydellä on merkitystä. Osaavien kehittäjien merkitys on selkeästi noussut esille jo aiemmin.

”Tää rekrytointi näihinkin asioihin [kehittämistyöhön] on tavattoman tärkeä niin kun ollaan huomattu. Joku saa kuukaudessa sen aikaiseksi mitä joku istuu virkapaikallaan nyhertämässä viisi vuotta. Että se on hyvin pitkälle osaavista henkilöistä kiinni.” [haastattelusitaatti tutkimuksesta Sotarauta yms. 2003, 134]

”Tää on ihmisistä kiinni. Täällähän on hirveä hyviä tyyppejä, mutta mä olen pitkällä aikavälillä huolissani siitä, että jos tämä systeemi ei säily houkuttelevana, niin välttämättä kovimmat pörisijät eivät hakeudu tähän kenttään. Tää on erittäin vaikeata ja vaatii paljon osaamista ja hirveää sitoutumista, että ne tulokset syntyy... Ei täällä voi toimia niin, että liikut kivoilla kokkareilla, nautit elämästä ja matkustelet kivoihin paikkoihin, ja on hyvä fiilis...” [haastattelusitaatti tutkimuksesta Sotarauta yms. 2003, 133]

Kehittämishjelmat, rahoituskanavat ja koko kehittämisjärjestelmä muovaavat kukin tavallaan kehittämistoimintaa. Ne muodostavat sen kehittämis kentän, jolla aluekehittäjät toimivat. Johtajuuden ja aluekehittäjän kompetenssien merkitys on korostunut, koska kehittämis kenttä on aiempaa hajautuneempi, epäselvempi ja nopeammin muuttuva. Aluekehittäminen vaatii hyvää yksilötason ymmärrystä kehittämisen kohteesta (mikä se sitten onkin), yhteiskunnallisten ja taloudellisten muutosten merkityksestä omalle alueelle ja kehittämisjärjestelmän monista mahdollisuuksista ja rajoitteista. Aluekehittämisen edellyttämää kokonaisvaltaista käsitystä alueen tilasta ja kehittämis tarpeista ei voi olla kaikilla alueen toimijoilla.

1.2 Alueet kehittämisensä subjekteina?

Suomen alueet (erityisesti kunnat, seutukunnat ja maakunnat) saivat ja ottivat 1990-luvun kuluessa aiempaa vahvemman roolin omasta kehityksestään. 1990-luvulla alueiden omaehtoisuus, kilpailukyky ja oma innovatiivisuus alkoivat nousta aiemman hyvin systeemiuskaisen kansallisen kehittämisajattelun takaa paremmin esille. Alueita ei ole enää nähty niin suoraan tukialueina tai suunnittelun objekteina kuin aiemmin, vaan niistä on toivottu tulevan oman kehityksensä subjekteja. (ks. Vartiainen 1998.) Alue itsessään ei kuitenkaan ole toimija, vaan useiden itsenäisten toimijoiden muodostama kokonaisuus. Toimijoilla on omat intressinsä ja tavoitteensa, ja vain harvalla aluekehitykseen vaikuttavalla toimijalla on missiona alueen kehittäminen tai kykyä ja resursseja mission toteuttamiseen, jos varsinainen tehtävä on jotain muuta. Tästä johtuen subjektin roolin ottaminen on monilla alueilla osoittautunut vaikeaksi. Se edellyttää kykyä sellaiseen kollektiiviseen strategiseen ajatteluun ja toimintaan, joka ottaa huomioon sekä yksittäiset että yhteiset intressit. Strategiseen kyvykkyyteen liittyy myös hyvä yhteistyökyky. Tämän tutkimuksen taustalla oletuksena on, että voidakseen ottaa subjektin roolin alueella tulisi olla nykyaikaisen kehittämistyön edellyttämää johtajuutta. Osoitamme tässä raportissa, että strategisen kyvykkyyden ja yhteistyökyvyn taustalla on kokonainen sarja odotuksia, joihin aluekehittäjien tulisi kyetä vastaamaan, jotta alue voisi edes jollain tasolla olla oman kehittämisensä subjekti.

Markussen (1999, 870) on kritisoinut aluetutkimusta toimijuuden jäämisestä yleisten prosessianalyyssien jalkoihin. Hän on todennut, että ihmiset ja organisaatiot katoavat globalisaation, innovaatioita edistävien vuorovaikutusprosessien ja sosiaalista pääomaa luotaavien diskurssianalyyssien jalkoihin. Markussenin kritiikkini on helppo yhtyä. 2000-luvun informaatiotulvan keskellä ei ole mahdollista ylhäältä ohjata, ohjeistaa ja säädöstää aluekehittämistä kovinkaan tarkasti ja siksi paikallisen ja alueellisen strategian ja ymmärryksen muodostuksen merkitys on kasvanut. Samalla johtajuuden merkitys on kasvanut.

Maailman kirjakaupat ja kirjastot notkuvat johtamiskirjallisuuden painon alla, mutta aluekehittämisen maailman ominaispiirteet huomioon ottavia opuksia on erittäin vaikea löytää. Aluetutkimuksesta johtamisen ja kompetenssien tutkimus puuttuu lähes täysin joitain poikkeuksia lukuunottamatta (ks. esimerkiksi Sotarauta & Linnamaa 1999; Sotarauta 2005, Harmaakorpi 2005 sekä amerikkalaisessa kaupunkien ja yhteisöjen johtamisen kontekstissa Judd & Parkinson 1990; Henton yms. 1997; Henton yms. 2004; Chrislip & Larson 1994; Morse 2004). Jatkamme tässä raportissa aiemmin avaamillamme laduilla, mutta kun aiemmat työt ovat luodanneet johtamisen käsitteellistä perustaa ja/tai avanneet johtamisen luonnetta aluekehittämisessä joidenkin casejen¹ avulla, tämä tutkimus perustuu laajaan empiiriseen aineistoon, jonka avulla voimme sekä testata aiempia tuloksia että avata uusia näkökulmia vähän tutkittuun aiheeseen.

¹ Esimerkiksi Sotarauta & Lakso (2001); Sotarauta & Bruun (2002); Sotarauta yms. (2003)

Osaavien aluekehittäjien merkitys kehittämistyössä on siis korostunut, mutta mitä he itse asiassa tekevät, mikä on aluekehittäjän työnkuva 2000-luvun alun Suomessa, mitä kykyjä ja taitoja he tarvitsevat? Miten aluekehittäjät ja kehittämistoimintaa johtavat henkilöt pyrkivät vaikuttamaan kompleksisiin kehittäjäverkostoihin, millaista vaikutusvaltaa he käyttävät, mitkä ovat yleisimmät vallan lähteet? Näiden kysymysten tarjoamista lähtökohdista tämän tutkimuksen tavoitteena on avata ”johtajuuden, vaikutusvallan ja aluekehittäjien kompetenssien musta laatikko”. Tässä tutkimuksessa äänessä ovat ennen kaikkea kehittäjät itse.

Tutkimuksen tehtävänä on:

- tuottaa tietoa siitä, millaista on johtajuus aluekehittämisessä,
- tunnistaa aluekehittäjän työnkuva johtajuuden näkökulmasta,
- tuottaa tietoa siitä, millaisia kompetensseja aluekehittäjät tarvitsevat,
- tarjota tutkittua tietoa akateemiseen aluekehittäjäkoulutukseen, ja
- tarjota eri aluetasoilla toimiville aluekehittäjille nykyistä analyyttisempää tietoa siitä, millaisia kykyjä aluekehittämisessä tarvitaan koulutus- ja oppimisprosessien tehostamiseksi.

1.3 Tutkimusprosessi ja haastatteluaineisto

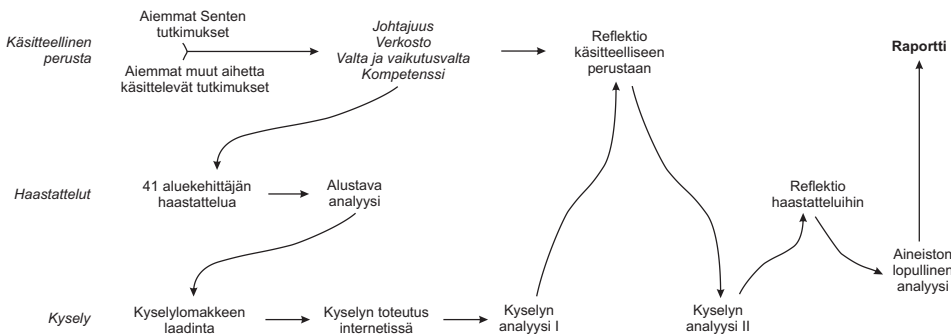
Tutkimus toteutettiin neljässä toisiinsa limittyneessä päävaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tarkoituksena oli etsiä ja analysoida aluekehittäjien kompetensseihin ja johtajuuteen liittyviä aiempia tutkimuksia ja muita kirjoituksia. Aluekehittäjien kompetensseihin kohdistuvia tutkimuksia ei kuitenkaan löytynyt yksittäistapauksia lukuun ottamatta sen paremmin Suomesta kuin muualtakaan maailmasta ja johtajuuskin oli tutkimuksen kohteena vain yksittäisissä tutkimuksissa. Tästä johtuen kirjallisuuskatsaus ulotettiin myös muille taloudellisen kehittämisen aloille, mutta tulos oli pitkälle sama (Lind 2005). Taloudellisen kehittämisen ammattikuva lieenee vielä niin uusi ja epämääräinen, että siihen liittyviä ammattikuvan ja kompetenssien tarkasteluja ei ole juuri tehty. Monet tutkimukset toki käsittelevät myös aluekehittäjän työtä, johtajuutta ja kompetensseja mutta eivät eksplisiittisesti kohdistu niihin.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa tehtiin elokuun 2005 ja huhtikuun 2006 välisenä aikana yhteensä 41 haastattelua. Haastattaviksi valittiin sekä kansallisen tason kehittäjiä että erilaisilla kaupunkiseuduilla ja maakunnissa toimivia kehittäjiä. Haastatteluaineiston analyysin kohdalla on huomattava, että haastatteluissa korostuu jonkin verran kaupunkiseutujen kehittäjät (haastatellut on esitelty liitteessä 1). Kehittäjät valittiin haastatteluihin eri puolilta Suomea eli Helsingistä (3 haastattelua), Joensuusta (5), Jyväskylästä (6), Kuopiosta (5), Lappeenrannasta (4), Porista (4), Seinäjoelta (3) ja Tampereelta (4). Kansallisen tason kehittäjiä haastateltiin yhteensä seitsemän.

Haastattelut vaihtelivat kestoltaan 40 minuutista noin kolmeen tuntiin ollen keskimäärin noin 70 minuutin mittaisia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, ja jos keskustelu jatkui varsinaisen haastatteluosuuden loputtua, kirjattiin näistä vapaamuotoisista keskusteluista tutkimuksen teemojen kannalta tärkeimmät kohdat ylös jälkikäteen.

Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 511 sivua. Haastatteluaineistosta esille nostetut analyysia havainnollistavat suorat lainaukset on esitetty sisennettynä ja lainausmerkeillä erotettuna. Lainauksista on poistettu kohdat, joista haastateltavan voisi tunnistaa. Suorissa lainauksissa ei myöskään ole sanatarkasti toistettu niin kutsuttuja täytesanoja. Jos haastateltavan puheesta on jätetty osia välistä pois (esim. välihuomautukset, jotka eivät liity suoraan ko. teemaan), on poistetut osat merkitty kolmella pisteellä.

Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa toteutettiin internetissä aluekehittäjille suunnattu kysely. Kyselyn kysymyspatterit perustuivat sekä kirjallisuusanalyysiin että erityisesti haastatteluaineiston ensimmäisen analyysin tuloksiin. Kyselyn ensimmäisen analyysikierroksen jälkeen kyselyn tulokset suhteutettiin haastatteluaineistoon ja käsitteelliseen viitekehykseen tavoitteena yhtäältä syventää kyselyaineistoa ja toisaalta yleistää haastattelujen tuloksia. Menetelmä on kuvattu tarkemmin tulosten tarkastelun yhteydessä.

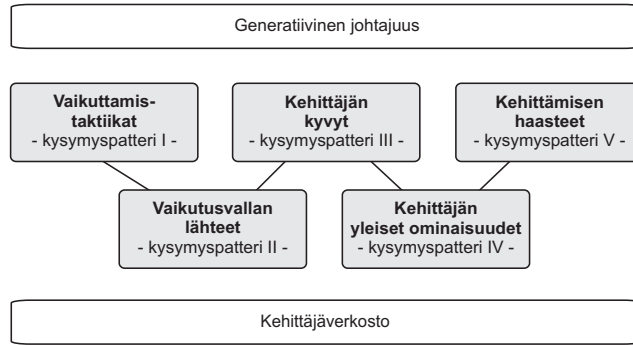


KUVA 1. Tutkimusprosessin eteneminen

1.4 Kyselyaineisto

Haastattelujen rinnalla tutkimusaineiston selkärangan muodosti kehittäjille suunnattu internetkysely (ks. liite 2). Kyselylomakkeen kysymyspatterit rakennettiin siten, että ensimmäinen kysymyspatteri kohdistui aluekehittäjän vaikuttamistaktiikkoihin eli niihin tapoihin, joilla kehittäjä uskoo parhaiten kykenevänsä vaikuttamaan muihin toimijoihin ja sitä kautta kehityksen kulkuun. Kysymyspatteri kaksi kohdistui vaikutusvallan lähteisiin tavoitteena saada selville, mitkä asiat tuovat kehittäjälle valtaa. Kysymyspatterissa kolme haarukoitiin kehittäjän tarvitsemia geneerisiä kompetensseja ja kysymyspatterissa neljä aluekehittäjän yleisiä ominaisuuksia. Viidennessä kysymyspatterissa huomio kohdistettiin tilannetekijöihin eli vastaajan työssään kohtaamiin kehittämisen haasteisiin. Kaikkien kysymyspatterien tavoitteena oli avata näkymä aluekehittäjien toimintaan kehittäjäverkostoissa ja generatiiviseen johtajuuteen aluekehittämisen kentillä.

Pyrimme kyselyllä tavoittamaan ne toimijat, joiden tehtävänä on tavalla tai toisella vaikuttaa jonkun aluekokonaisuuden kehitykseen. Kysely kohdistettiin yksilöille, mutta yksilöt valittiin organisaatioryhmittäin. Maakunnalliset liitot aluekehityksestä maa-



KUVA 2. Kyselylomakkeen asetelma

kunnallisella tasolla vastaavina organisaatioina kuuluivat itseoikeutettuina kohde-ryhmään. Pyyntö vastata kyselyyn lähetettiin kaikkien maakunnallisten liittojen kehittämistoiminnassa mukana oleville ihmisille. Samalla tavalla mukaan otettiin kaikkien Työvoima- ja elinkeinokeskusten johtohenkilöt ja kehittämistoiminnassa tavalla tai toisella mukana olevat henkilöt. Paikallisen kehittämistoiminnan näkökulmaa kyselyssä edustivat kuntaorganisaatioiden elinkeinojen kehittäjät, seutukunnallisten kehittäjäorganisaatioiden edustajat sekä teknologiakeskusten ja osaamiskeskusohjelmien edustajat. Lisäksi kysely avattiin satunnaisotannalla valituille hankevetäjille. Kysely avattiin myös kansallisille toimijoille, joista keskeisin ryhmä oli Sisäasiainministeriön aluekehitysosaston viranhaltijat. Lisäksi vastauksia pyydettiin Teknologiakeskusten liiton edustajilta ja muilta tunnetuilta kansallisilta aluekehittämisen vaikuttajilta.

Kysely avattiin internetissä 15.5.2006 ja vastauspyynnöt (ks. liite 3) lähetettiin kolmessa erässä kahden viikon sisällä kyselyn avaamisesta. Toisen vastauspyyntökierroksen ensimmäiset viestit lähetettiin 26.5.2006 ja viimeiset 1.6.2006. Vastauspyynnöt porrastettiin organisaatioryhmittäin, jotta voitaisiin välttää useiden vastaajien yhtäaikaista vastaamista aiheuttamat mahdolliset tekniset ongelmat. Yhteensä vastauspyyntöjä lähetettiin 1122. Kun tästä poistetaan virheellisten osoitteiden, työtehtävien vaihdon, virkavapauksien tai muiden syiden johdosta palautuneet viestit, vastauspyyntö tavoitti 1026 kehittäjää. Kyselyyn tuli 531 vastausta eli vastausprosentiksi muodostui 51,8. Vastausprosenttia voi pitää hyvänä (ks. taulukko 1).

Ahkerimmin vastasivat maakunnallisten liittojen ja paikallisten kehittäjäorganisaatioiden edustajat ja heikoimmin teknologiakeskusten edustajat. Tämä johtunee siitä, että vastauspyynnössä käytettiin käsitettä ”aluekehittäjä”, joka tosin määriteltiin kattamaan laajasti monenlaisia kehittäjiä. On todennäköistä, että osa teknologiakeskusten ja kansallisten organisaatioiden toimijoista ei kokenut olevansa aluekehittäjiä ja jätti tästä syystä vastaamatta. Tätä oletusta tukee kymmenkunta sähköpostia, joissa pahoiteltiin vastaamatta jättämistä perusteluna se, että kyseinen henkilö ei kokenut olevansa aluekehittäjä vaan teknologian tai yritysten kehittäjä. Tutkimus- ja koulutusorganisaatioissa toimivat kehittäjät eivät varsinaisesti olleet tutkimuksen kohderyhmänä, mutta hankevetäjille kohdistettujen vastauspyyntöjen kautta myös niiden edustajat päätyivät pieneltä osin kohderyhmäksi.

Kansallisten toimijoiden osuus on suhteellisen vähäinen eli kyselyaineisto kertoo erityisesti alue- ja paikallistason kehittämistoiminnasta. Kuten raportissa tullaan osoittamaan, kansallisen tason kehittäjien vastaukset eivät kuitenkaan eroa olennaisella tavalla paikallis- ja aluetason kehittäjien näkemyksistä. Kaiken kaikkiaan vastanneiden määrää voi pitää sekä kokonaisuutena että eri ryhmien osalta riittävänä.

TAULUKKO 1. Vastausprosentti organisaatiotyypeittäin

	<i>Lähetettiin</i>	<i>Palautui</i>	<i>Osuus kaikista vastaajista (%)</i>	<i>Vastaus- %</i>
Maakunnalliset liitot	197	113	21,3	57,4
TE-keskukset	123	53	10,0	43,1
Teknologiakeskukset / osaamiskeskusohjelmat	219	69	13,0	31,5
Paikalliset kehittäjäorganisaatiot (ml. kunta sekä tutkimus- ja koulutusorganisaatiot)	422	256	48,2	60,7
Kansalliset toimijat	65	28	5,3	43,1
Muut		12	2,3	
	<i>1026</i>	<i>531</i>	<i>100,0</i>	<i>51,8</i>

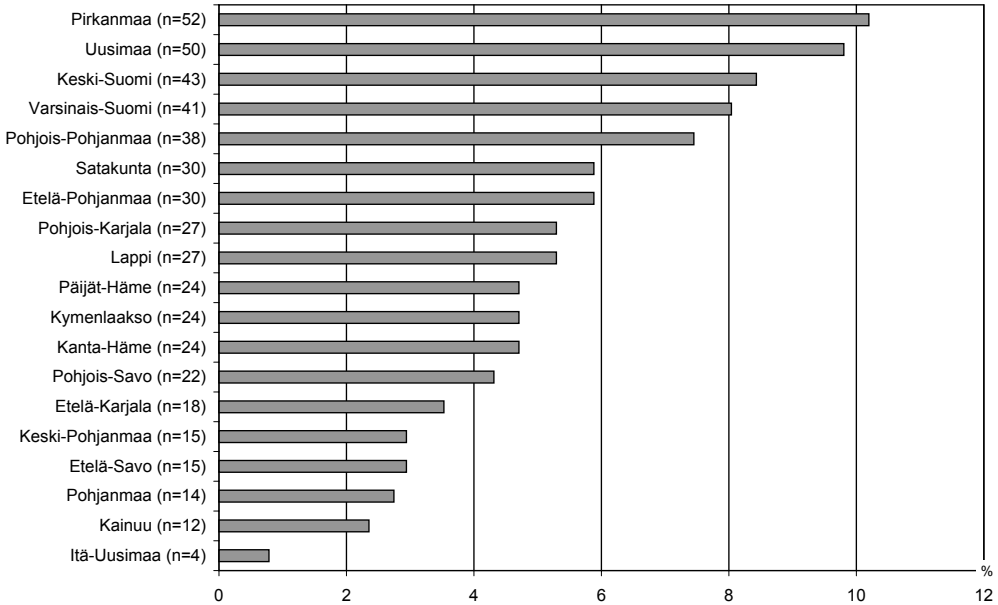
Vastaajat jakautuivat varsin tasaisesti omassa organisaatiossa olevan aseman mukaan. Hieman runsas kolmannes vastaajista määritteli itsensä johtavassa asemassa oleviksi ja keskijohtoon itsensä määritteli noin viidennes. Operatiivisten tehtävien hoidosta vastasi 16 % vastaajista ja projektityöntekijöitä oli neljännes (taulukko 2). Vastanneiden ikäjakauma oli suhteellisen tasainen. Suurin vastaajaryhmä iän perusteella oli yli 55-vuotiaat (32 %), mutta myös nuoremmat ikäluokat olivat hyvin edustettuina (taulukko 3). Kysely suunnattiin Suomen kaikkiin maakuntiin (pl. Ahvenanmaa). Eniten vastauksia tuli Pirkanmaalta, Uudeltamaalta ja Varsinais-Suomesta (kuva 3).

TAULUKKO 2. Vastaukset kysymykseen ”millainen asema sinulla on organisaatiossasi?”

	<i>lkm</i>	<i>%</i>
Johtava asema	179	34
Keskijohto	112	21
Operatiivisten tehtävien hoito	85	16
Projektityö	128	24
Muu	19	4
<i>Yhteensä</i>	<i>523</i>	<i>100</i>

TAULUKKO 3. Vastaukset kysymykseen ”minkä ikäinen olet?”

	<i>lkm</i>	<i>%</i>
alle 35 vuotta	75	15
36-45 vuotta	139	27
46-55 vuotta	136	27
yli 55 vuotta	161	32
<i>Yhteensä</i>	<i>511</i>	<i>100</i>


KUVA 3. Vastaukset kysymykseen ”missä maakunnassa työpisteesi sijaitsee?”

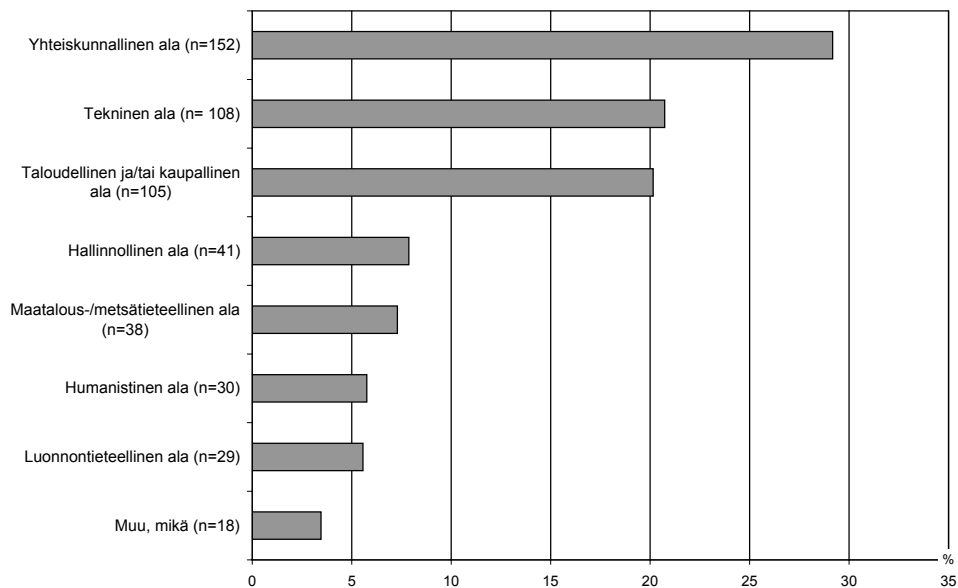
Vastaajien kokemus aluekehittämistehtävistä ja työskentelyaika nykyisessä työssä heijastavat aluekehittämisen projektiluonteisuutta. Vastaajista 79 % on ollut nykyisessä työssään alle kymmenen vuotta, mutta lähes puolet vastaajista on kuitenkin ollut tavalla tai toisella aluekehittämistehtävissä yli kymmenen vuotta (taulukko 4). Aluekehittäjät ovat hyvin koulutettuja. Yli 80 %:lla vastaajista oli maisterin, diplomi-insinöörin, lisensiaatin tai tohtorin tutkinto (taulukko 5) Yleisimpiä olivat yhteiskunnallisen, teknisen ja taloudellisen tai kaupallisen alan tutkinnot (kuva 4).

TAULUKKO 4. Vastaukset kysymyksiin ”miten kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?” ja ”miten kauan olet työskennellyt tavalla tai toisella aluekehittämisen parissa?”

	Miten kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?		Miten kauan olet työskennellyt tavalla tai toisella aluekehittämisen parissa?	
	<i>lkm</i>	<i>%</i>	<i>lkm</i>	<i>%</i>
0-3 vuotta ²	228	44	80	15
4-9 vuotta	182	35	193	37
10-14 vuotta	49	9	89	17
yli 15 vuotta	64	12	156	30
<i>Yhteensä</i>	<i>523</i>	<i>100</i>	<i>518</i>	<i>100</i>

TAULUKKO 5. Vastaukset kysymykseen ”mikä on koulutustasosi?”

	<i>lkm</i>	<i>%</i>
Tohtori tai lisensiaatti	41	8
Maisteri, DI tai vastaava	374	73
Ammattikorkeakoulututkinto tai vastaava aiempi	82	16
Muu, mikä	16	3
<i>Yhteensä</i>	<i>513</i>	<i>100</i>



KUVA 4. Vastaukset kysymykseen ”Miltä alalta olet saanut koulutuksesi?”

² Kyselylomakkeessa oli tässä kysymyksessä painovirhe: vaihtoehtona oli ”1-3 vuotta”, mikä jättää alle yksi vuotta työskennelleet kokonaan pois. On kuitenkin oletettavaa, että alle vuoden aluekehittämisen parissa tai nykyisessä organisaatiossaan työskennelleet ovat vastanneet ensimmäisen vaihtoehdon mukaan ja siksi tässä 1-3 vuotta on tulkittu 0-3 –vuodeksi kuten alun perin oli tarkoitus.

Vastaajia pyydettiin yleisellä tasolla määrittelemään myös kehittämistoimintansa kohteena olevan alueen. Valtaosa vastaajista määritteli itsensä maakunnan tai kaupungin kehittäjiksi. Koko Suomen ja maaseudun kehittäjiä oli kumpiakin vastaajien joukossa 9 % (taulukko 6).

TAULUKKO 6. Vastaukset kysymykseen ”Mikä on kehittämistoimintasi ensisijainen kohde?”

	<i>lkm</i>	<i>%</i>
Koko Suomi	46	9
Maakunta	244	47
Kaupunki (koko seutu tai sen yksittäinen kunta)	160	31
Maaseutu (koko seutu tai yksittäinen kunta)	46	9
Muu	28	5
<i>Yhteensä</i>	<i>524</i>	<i>100</i>

1.5 Raportin rakenne

Tämä raportti rakentuu siten että luvussa kaksi luodamme tiiviin kuvan aluekehittämisen ja aluekehittäjän käsitteisiin ja luvussa kolme nostetamme esille kehittäjäverkoston käsite. Kehittäjäverkoston käsitettä raotetaan vain sen verran, että empiirisen aineiston kautta välittyvä näkymä verkostoihin ja niissä toimimiseen saa riittävän käsitteellisen perustan juurtuakseen osaksi generatiivisen johtajuuden maailmaa. Luvussa neljä pohdimme generoimisen ja johtajuuden käsitteitä ja etsimme generatiivisen johtajuuden yleistä määritelmää. Tämän jälkeen otamme työn alle generatiiviseen johtajuuteen olennaisella tavalla liittyvät vallan ja vaikutusvallan sekä kompetenssin käsitteet. Luvussa seitsemän analysoimme sekä kysely- että haastatteluaineiston avulla aluekehittäjän vaikutusvallan lähteitä ja vaikuttamistaktiikkoja. Avattuamme näkymän vaikutusvaltaan ja vaikuttamistaktiikkoihin siirrymme haastattelujen avulla tunnistamiemme generatiivisen johtajuuden ydinprosessien analyysiin. Mobilisointi, visiointi visioiden välillä, strategisen tietoisuuden herättäminen, kehystäminen, koordinointi ja juurruttaminen nousevat tarkastelun kohteiksi. Generatiivisen johtajuuden ydinprosessit herättävät väistämättä kysymyksen siitä, millaisia kykyjä aluekehittämisessä tarvitaan ja luku yhdeksän onkin omistettu aluekehittäjän kompetensseille ja ominaisuuksilla. Lopuksi vielä nostamme esille aluekehittäjän työtä eniten haittaavat tekijät luvussa kymmenen.

2

Aluekehittäminen ja aluekehittäjät

Aluekehittäminen voidaan yleisellä tasolla määritellä jonkin aluekokonaisuuden tulevaisuuden toimintaedellytysten parantamiseksi suhteessa kyseisen alueen aiempaan kehitykseen. Aluekehittäminen on uusia voimavaroja luovaa, etsivää ja olemassa olevia resursseja hyödyntävää toimintaa (Mäkinen 1994). Kehittämällä tarkoitetaan yhden tai useamman toimijan puuttumista kehitykseen omista arvolähtökohdistaan. Kehittäminen voi tällöin olla olosuhteisiin sopeutumista, tarkoituksellista sulautumista tai omista lähtökohdista aidosti uuteen laajenevaa (Sotarauta & Linnamaa 1999, 102). Kehittämisessä olennaista on uuden luominen, kohti ”tuntematonta” tunkeutuminen, jolloin ongelmana on etukäteen tietää, onko uusi taantumista vai edistymistä. (Hyryläinen 1992, 7.)

Aluekehitystä selittävät mallit voidaan karkealla tasolla jakaa endogeenisiin ja eksoogeenisiin. Endogeeniset mallit perustuvat alueen sisäsyntyisiin kehitystä vauhdittaviin tekijöihin, joiden varassa uusien toimialojen tai muutoin merkittävien toimintojen on mahdollista syntyä ja/tai kasvaa. Endogeeniset mallit korostavat kykyä hallita paikallisia resursseja, luoda uusia resursseja, tuottaa paikallisia innovaatioita sekä kykyä mobilisoida alueen resurssit ja kompetenssit samaan suuntaan. Eksogeeninen kehitys viittaa vastaavasti ulkopuolisten syiden aiheuttamaan kehitykseen.

Kehittämistoiminta kohdistuu 2000-luvun alussa ennen kaikkea edellytysten luomiseen ja alueiden oman endogeenisen kehityspotentiaalin vahvistamiseen. Kansallisen aluepolitiikan ja EU:n yhteisöaluepolitiikan taustalla on näkemys siitä, että aluekehitystä ei tulisi jättää puhtaasti markkinavoimien muokattavaksi, mutta samalla lähdetään aiempaa vahvemmin siitä, että markkinavoimien vaikutuksia ei niinkään pyritä ehkäisemään tai välttämättä edes tasaamaan vaan pikemminkin luomaan sellaisia alueellisia toimintaympäristöjä, jotka mahdollistavat mahdollisimman tehokkaan markkinavetoisen toiminnan eri alueilla.

Tämän tutkimuksen taustalla on endogeeninen aluekehitysmalli, josta käsin tarkastelemme ennen kaikkea niiden toimijoiden kompetensseja, joiden tehtävänä on

joiltain osin vaikuttaa jonkin alueen kehitykseen. Olemme erityisen kiinnostuneita aluekehittäjien kyvystä hallita paikallisia resursseja, luoda uusia resursseja, tuottaa paikallisia innovaatioita, kutoa verkostoja sekä kyvystä mobilisoida alueen resurssit ja kompetenssit samaan suuntaan. Emme kuitenkaan rajaudu vain sellaisiin yleiskehittäjiin¹, joilla on ”virallinen missio” kehittää jotain aluetta kokonaisuutena (esimerkiksi maakunnalliset liitot, TE-keskukset, seudulliset kehittäjäorganisaatiot), vaan olemme tulkinneet myös jotakin substanssialaa jollain alueella kehittävät erikoistuneet kehittäjäorganisaatiot ja niissä toimivat ihmiset aluekehittäjiksi. Myös teknologiakeskuksissa, yrityshautomoissa ja yrityspalvelukeskuksissa toimivat ihmiset ovat tämän tulkinnan mukaan aluekehittäjiä. He pyrkivät luomaan jollain tietyllä substanssialalla mahdollisimman hyvät edellytykset muille toimijoille kehittyä ja siten he pyrkivät vaikuttamaan myös kyseisen alueen kehitykseen. (ks. enemmän erikoistuneista kehittäjäorganisaatioista, joita kutsutaan varsin yleisesti myös välittäjäorganisaatioiksi Kolehmainen 2003; Koskenlinna yms. 2005, Linnamaa 2004).

Aluekehittäjät voidaan jakaa yleisellä tasolla kolmeen ryhmään sen mukaan millaisia tehtäviä he hoitavat ja mikä on heidän toimintansa ydinkohde (ryhmittely on luonteeltaan havainnollistava ja käytännössä yhden aluekehittäjän työt saattavat sisältää elementtejä useista ryhmistä).

- *Instituutioiden kehittäjät*
 - tehtävänä vaikuttaa aluekehittämisen ja aluepolitiikan yleisiin institutionaalisiin puitteisiin eli lainsäädäntöön, käytettävissä oleviin rahallisiin resursseihin ja organisationaalisiin rakenteisiin.
 - toimivat pääosin yleiskehittäjäorganisaatioissa usein kansallisella tasolla (erityisesti SM / aluekehitysosasto) ja ylikansallisella tasolla (erityisesti EU/ DG Regio). Myös alueellisella ja paikallisella tasolla on kehittäjiä, joiden ensisijainen tehtävä on vahvistaa ja muokata institutionaalisia puitteita (erityisesti maakunnalliset liitot ja kunnat).
- *Aluetta kokonaisuutena katsovat kehityksen generoijat*
 - tehtävänä vaikuttaa jonkin alueen kehitykseen kokonaisuuden näkökulmasta eli analysoida alueen kehitystä, siihen vaikuttavia voimia, muutoksia resurssipohjassa sekä käynnistää ja organisoida useiden organisaatioiden yhteisiä strategia- ja kehittämisprosesseja. Tehtävänä myös käynnistää alueen kehitykseen vaikuttavia projekteja.

¹ Yleiskehittäjien tehtävänä on katsoa aluetta (esim. kaupunki, seutukunta tai maakunta) ja sen kehittämistä kokonaisuutena. Yleiskehittäjien tulisi siis kyetä analysoimaan oman alueensa kehityksen suuntia ja tulevaisuudessa avoimena olevia polkuja koko alueen näkökulmasta. Lisäksi niiden tulisi kyetä suuntaamaan resursseja alueen tulevaisuuden kannalta tärkeisiin asioihin tai tärkeille aloille. Yleiskehittäjiä ovat mm. kansalliset toimijat, kunnalliset toimijat ja valtion aluehallintoviranomaiset. Yleiskehittäjillä voi myös olla erityistehtäviä. Esimerkiksi TE-keskuksella on teknologian kehittämiseen liittyviä tehtäviä. Erikoistuneiden kehittäjien tehtävänä on kehittää jotain tiettyä alueen kehityksen kannalta tärkeää teemaa. Yleiskehittäjien tehtävänä on suunnata erikoistuneiden kehittäjien toimintaa kehittämällä institutionaalista rakennetta sekä toimimalla rahoittajana ja keskustelukumppanina. Erikoistuneiden kehittäjien tehtävänä on vastaavasti syventää kehittämistoiminnan osaamista ja samalla suunnata ja täsmentää kehittämistoimintaa omien strategioiden ja toimintojen avulla. Erikoistuneiksi kehittäjiksi voidaan lukea esim. erilaiset teknologian- ja osaamisenssiirto-organisaatiot, rahoittaja- ja neuvontaaorganisaatiot sekä joiltain osin myös oppi- ja tutkimuslaitokset. (Linnamaa & Sotara 2000). Yleiskehittäjien tehtäviin kuuluu yleensä myös alueen institutionaalisen tilanteen analysointi ja institutionaalisen kapasiteetin vahvistaminen (Healey yms. 1999).

- toimivat usein yleiskehittäjäorganisaatioissa. Aluetta kokonaisuutena katsovat kehittäjät kohdistavat huomionsa teollisuuteen, koulutukseen, tutkimukseen, palveluyrityksiin yms. sekä niiden väliin kytköksiin oman alueensa näkökulmasta.
- toimivat kaikilla aluetasoilla (EU/DG Regio, SM/aluekehitysosasto, maakunnalliset liitot, TE-keskukset, seutukunnalliset kehittäjäorganisaatiot ja kunnat yms.).
- *Sektorikehittäjät, joilla on alueellinen missio*
 - tehtävänä kehittää jotain tiettyä yhteiskunnan sektoria jollain tietyllä alueella - kehittämistoiminta voi kohdistua alkavien yritysten neuvontaan, maatalouden toimintaedellytysten parantamiseen, innovaatiotoiminnan hyödyntämiseen, tutkimustoiminnan vahvistamiseen jne.
 - toimivat pääosin erikoistuneissa kehittäjäorganisaatioissa mutta heitä on myös yleiskehittäjäorganisaatioissa. Sektorikehittäjät ovat ensisijaisesti kiinnostuneita ”omasta sektoristaan, klusteristaan tai toimialastaan”.
 - Sektorikehittäjiä on muun muassa kunnissa, teknologiakeskuksissa, seudullisissa kehittäjäorganisaatioissa, TE-keskuksissa, etujärjestöissä, ammattikorkeakouluissa jne.

Kehittäjäorganisaatioiksi laskettavien organisaatioiden on mahdollista vaikuttaa oman alueen kehitykseen joko suoraan tai epäsuorasti. Esimerkiksi kunnat voivat omilla päätöksillään kehittää infrastruktuuria, parantaa asuin- ja elinympäristön laatua ja niin edelleen. Niillä on mahdollisuus vaikuttaa omilla toimenpiteillään omaan kilpailukykyynsä. Aluekehittäjien työssä korostuu kuitenkin erityisesti epäsuora kehittäminen eli muihin toimijoihin vaikuttaminen. Aluekehittäjät vaikuttavat sekä toisiinsa eli muissa kehittäjäorganisaatioissa toimiviin ihmisiin että yrityksiin, valtioon, yliopistoihin, tutkimuslaitoksiin, ammattikorkeakouluihin ja niin edelleen. Samalla kun aluekehittäjät yrittävät vaikuttaa edellä mainittuihin toimijoihin, he ovat itse vaikuttamisyhtymien kohteena.

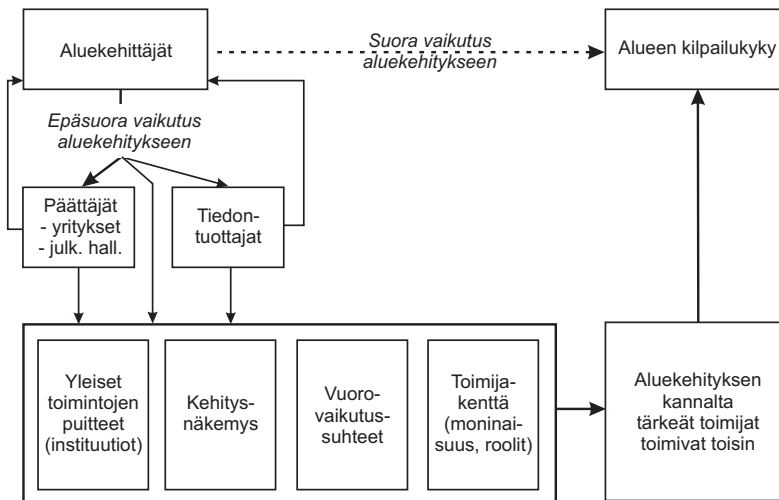
Erikoistuneet kehittäjät (jotka usein ovat sektorikehittäjiä) tarjoavat erilaisia palveluja yrityksille ja muille organisaatioille ja toimivat omalla alallaan verkostojen kutojina. Erikoistuneet kehittäjät toimivat välittäjinä muun muassa seuraavankaltaisissa vuorovaikutussuhteissa, jos alueen kehitys sitä edellyttää ja markkinat eivät joiltain osin toimi riittävän hyvin.

- samalla alalla toimivat yritykset (esim. henkilöstön kehittäminen)
 - pää- ja alihankkijat (esim. miniklustereiden synnyttäminen ja yhteyksien synnyttäminen toimijoiden välille)
 - yritykset ja niiden asiakkaat (esim. markkinointi, myynnin edistäminen)
 - yritykset joilla on toisiaan tukevia kompetensseja (esim. teknologiset kumppanuudet)
 - yliopistot, tutkimuslaitokset, ammattikorkeakoulut, yritykset (esim. lisensointi, teknologian siirto, yhteisprojektit)
 - yritykset ja rahoittajat (esim. T&K –toiminnan rahoitus)
 - yliopistot, tutkimuslaitokset ja ammattikorkeakoulut (esim. yhteisopetus, yhteiset tutkimusprojektit)
- (Kolehmainen 2003)

Pystyäksemme paremmin tunnistamaan aluekehittäjän työnkuvan teemme tässä tutkimuksessa käsitteellisen eron aluekehittäjän, päättäjän ja tiedontuottajan välillä. 'Alue-

kehittäjä’ viittaa sellaisiin yksilöihin, joiden työnä on tavalla tai toisella vaikuttaa jonkin aluekokonaisuuden kehitykseen tai jonkin asiakokonaisuuden kehitykseen jollain alueella. ’Päätäjällä’ tarkoitamme sellaisia yksilöitä, jotka ovat johtavassa asemassa julkisessa hallinnossa, yrityksissä, järjestöissä tai tutkimus- ja koulutuslaitoksissa, ja joiden varsinaisiin tehtäviin ei kuulu jonkin aluekokonaisuuden kehittäminen. Tiedontuottajilla taas tarkoitamme yksilöitä, joiden pääasiallinen tehtävä on tuottaa uutta tietoa tai uusia tulkintoja mutta ei niinkään kehittää aluetta tai tehdä päätöksiä. Tiedontuottajista tärkeimpiä aluekehittämisen kannalta ovat tutkijat ja median edustajat. On selvää, että päättäjät ja tiedontuottajat vaikuttavat omilla tavoillaan kehitykseen, mutta se ei ole heidän perimmäinen tehtävänsä. Jako on karkea ja monin tavoin yksinkertaistava. Sen tarkoituksena on lähinnä osoittaa hyvin yleisellä tasolla minkä-tyyppisiin toimijoihin aluekehittäjät yrittävä vaikuttaa. Rajat näiden kolmen toimija-tyypin välillä ovat monissa tapauksissa hyvin sumeat.

Aluekehittäjät yrittävät vaikuttaa alueensa kehitykseen muuttamalla toimintojen puitteita (instituutiot), uudistamalla toimintoja ohjaavaa ja alueella vallitsevaa kehitysnäkemystä, muokkaamalla toimijoiden ja näiden taustatahojen välisiä vuorovaikutussuhteita ja tuomalla kehittämisen kentille ja koko alueelle uusia toimijoita tai auttamalla toimijoita uusien roolien etsinnässä. Näin aluekehittäjät yrittävät vaikuttaa siihen, että aluekehityksen kannalta keskeiset toimijat toimisivat jollain tavalla toisin ja näin vaikuttaisivat positiivisesti alueen kilpailukykyyn.



KUVA 5. Aluekehittäjien suhde alueen kilpailukykyyn

3

Kehittäjäverkosto – aluekehittäjän toimintaympäristö

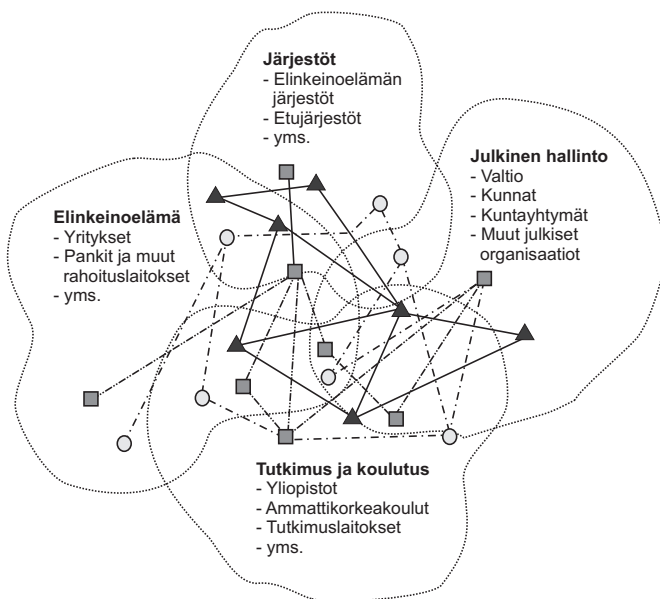
Generatiivisen johtajuuden ja aluekehittäjien kompetenssien tarkastelun taustalla on oletuksena, että suuri osa aluekehittäjän työstä on muihin toimijoihin vaikuttamista. Osittain juuri tästä syystä kehittäjäverkoston käsite on noussut aluekehittämisessä keskeiseen asemaan. Kehittäjäverkostoissa aluekehittäjän tulisi kunnon ottelijan tavoin hallita useiden kenttien toiminta- ja ajattelumallit riittävän hyvin ollakseen uskottava toimija ja kyetäkseen vaikuttamaan kehitystä suuntaaviin toimintoihin ja tapahtumiin.

”... tää on sellaista verkostossa toimimista että pitää yrittää ohjata sitä verkostoo myöskin sillä tavalla että saa ihmiset ymmärtää, perustella asioita ja saa ihmiset puhuttua puolelleen ja sitten se on se mandaattikysymykset – kellä on tietty mandaatti jollakin alalla ollu aikaisemmin tämmösiin asioihin taikka sitten tää niinku joku tämmöinen toimenkuvakysymys että onko mulla valtaa yhtäkkiä tosta vaan lähteä tämmöseltä päällikkötasolta kertoa mitä kaikki suuret johtajat tekee.”

”Että kun osataan saada kehittämisverkosto toimimaan, se mahdollistaa hyvin monipuolisen ja joustavan toiminnan ja sitten myöskin nopeita muutoksia verrattuna siihen, jos kiinteitä organisaatioita rakennetaan. Ja sitten mahdollistaa myöskin erikoisiantunteuksen joustavan käytön ja sen soveltamisen.”

Kehittämistoiminnassa on voimakkaasti korostettu ”dynaamisen kolmoiskiirteen¹” merkitystä niin valtioiden, alueiden kuin innovaatioympäristöjenkin kehittämisessä. Sekä tutkimuksessa että kehittämistoiminnassa on pantu paljon painoa yritysten, julkisen hallinnon ja koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden välisen yhteistyön analysoimiselle, ymmärtämiselle ja ennen kaikkea tiivistämiselle. Kolmoiskiirteen sijaan olisi syytä puhua neloiskiirteestä, koska myös erilaisilla järjestöillä on oma roolinsa alueiden kehityksessä ja kehittämisessä. Selvää joka tapauksessa on, että 2000-luvun alue-

¹ Triple Helix (ks. esim. Etzkowitz yms. 2003)

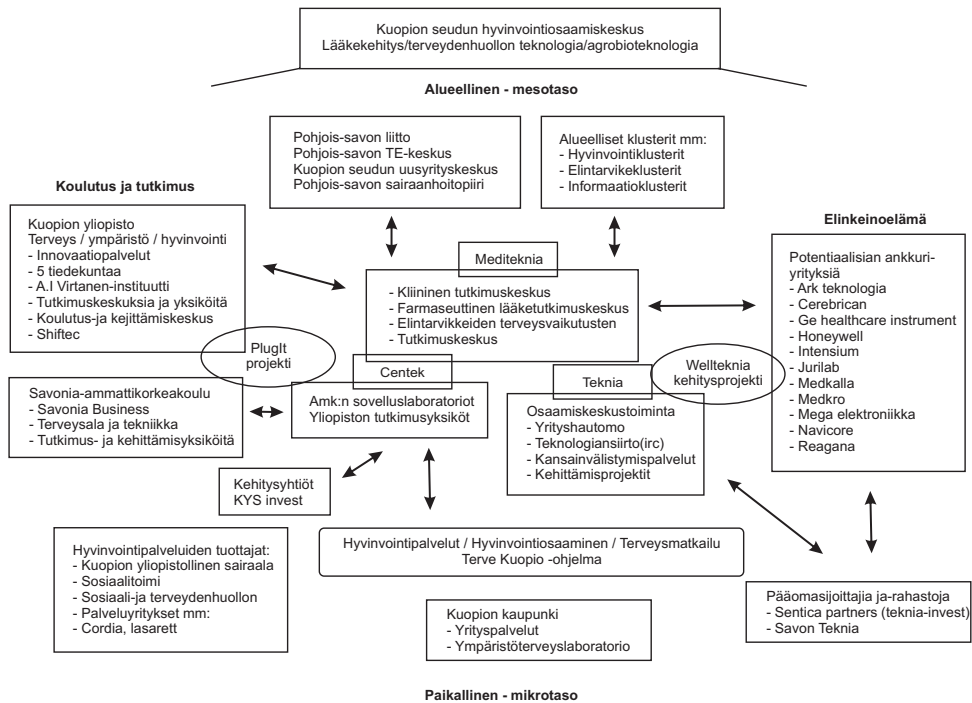


KUVA 6. Aluekehittäjän toimintakenttä (vrt. Stähle yms. 2004, 21)

kehittäjän tulisi kyetä toimimaan useilla kentillä yhtä aikaa ja kyetä aluekehittämisen nimissä vaikuttamaan myös sellaisiin toimijoihin, joihin hänellä ei ole minkäänlaista suoraa valtaa.

Kuvassa 6 yleisellä tasolla kuvattua aluekehittäjän toimintakenttää on mahdollistava havainnollistaa Kuopion hyvinvointiosaamisen kehittämiseen tähtäävän toimijakokonaisuuden avulla (kuva 7). Kuopion esimerkki ei varsinaisesti kerro verkostosta, vaan siitä laajasta toimijakentästä, jonka puitteissa pyritään luomaan monista osista jonkinlainen hyvinvointiosaamiseen ja samalla myös koko kaupungin kehitykseen vaikuttava kokonaisuus. Käytännössä sekä hyvinvointiosaamisen kokonaisuuden että sen osakokonaisuuksien kehittäminen edellyttävät monenlaisten verkostojen synnyttämistä, ylläpitämistä ja toimintojen suuntaamista. Esimerkki voisi olla myös joltain muulta alueelta tai liittyä johonkin muuhun substanssikonaisuuteen, mutta viesti olisi joka tapauksessa sama: vaikuttavan kokonaisuuden aikaansaaminen edellyttää useiden organisaatioiden yhteistyötä.

Käytämme aluekehittäjän toimintaympäristön hahmottamisessa kehittäjäverkoston käsitettä, joka perustuu policy-verkostojen tutkimukseen. Linnamaan (2004) mukaan kehittäjäverkosto muodostuu niistä toimijoista, jotka omalla toiminnallaan ja keskinäisellä yhteistyöllään vaikuttavat olennaisesti alueen kehitykseen ja joiden välillä on toiminnallinen yhteys. Kehittäjäverkostoissa toimijat ovat riippuvaisia kumppaneiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä, koska ilman kumppaneita he eivät kykenisi yhtä hyvään lopputulokseen. Asioiden tekeminen yhdessä edellyttää yhteisiä lisäarvoa tuottavia ratkaisuja verrattuna yksin tekemiseen. (ks. myös Linnamaa & Sotarauta 2000.) Verkosto voidaan yksinkertaisesti määritellä sarjaksi sosiaalisia vuorovaikutussuhteita

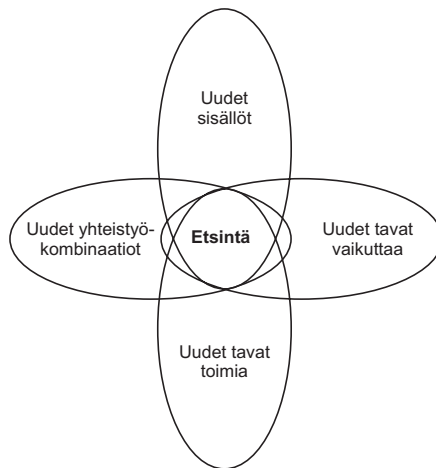


KUVA 7. Kuopion hyvinvointiosaamiskeskuksen toimijakenttä (Smedlund yms. 2005, 42)

toisilleen riippuvaisten toimijoiden välillä. Kickertin yms. (1997, 6) mukaan kehittäjäverkosto (policy network) voidaan määritellä enemmän tai vähemmän vakiintuneiksi sosiaalisiksi suhteiksi toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä. Vuorovaikutussuhteet saavat muotonsa kehittämisen ongelmien, haasteiden ja/tai kehittämisohjelmien mukana. Tällaiset vuorovaikutussuhteet eivät vain heijastele aluekehittämisen kompleksisuutta vaan ovat itsessään kompleksisia ja dynaamisia. Perusoletuksena siis on, että toimijat ovat jollain tavalla riippuvaisia muiden verkostoon kuuluvien toimijoiden resursseista, ja/tai osaamisesta, ja että resurssien ja/tai kompetenssien yhdistäminen tavalla tai toisella hyödyntää verkoston jäseniä. Verkostossa yksilöitä tai organisaatioita ei tarkastella irrallisina yksikköinä vaan suhteessa toisiinsa. Verkoston käsitteen keskeisin anti on siinä, että se auttaa ymmärtämään institutionaalisten tekijöiden lisäksi kompleksisia epävirallisia vuorovaikutussuhteita. (Kenis & Schneider 1991, 27). Kehittäjäverkostot ovat luonnostaan poliittisia (eivät vain puoluepoliittisia); niissä on käynnissä jatkuva kaupankäynti, keskustelu ja tulkinta toiminnan suunnasta, väittely ja kompromissien teko. Lisäksi niille on tyypillistä tilanteiden avoimuus, epäselvyys ja epävarmuus sekä se, että halusimmepa tai emme, kehittäjäverkostoissa on voittajia ja häviäjiä.

Aluekehittäminen on selvästi siirtynyt verkostomaiseen suuntaan. Tutkimukseen Turun bioteknologia-alan kehityksestä Bruun (2002) toteaa, että bioteknologian kehitys Turussa on mahdollista hahmottaa kompleksisena ja jatkuvasti kehittyvänä

kehittäjäverkostona. Turun toimintamalli on kombinaatio uusia ja vanhoja tapoja toimia ja tehdä päätöksiä. Bruunin mukaan yksi silmiinpistävimmistä piirteistä BioTurun kehityksessä on ollut, että kehittäminen ei ole noudattanut vain olemassa olevia päätöksenteon kanavia, vaan se on suurelta osin perustunut perinteisten linjaorganisaatiossa tehtävien päätösten lisäksi horisontaaliseen yhteistyöhön avaintoimijoiden välillä. Horisontaalinen yhteistyö on toteutunut sekä virallisilla että epävirallisilla foorumeilla. Bruun toteaa myös, että kehittämisen kohteet ovat olleet jatkuvassa muutoksessa. BioTurku itsessään on ollut dynaaminen, itseään jatkuvasti muuttava prosessi pikemminkin kuin staattinen rakenne. Bruunin havainnot Turusta korostavat, että aluekehittäminen on samanaikaisesti sekä uusien sisältöjen, uusien tapojen toimia ja vaikuttaa että uusien yhteistyökombinaatioiden etsintää. Samankaltaisia huomioita on tehty ainakin Oulussa, Tampereella, Seinäjoella ja Jyväskylässä (ks. Tervo 2002; Männistö 2002; Linnamaa 2002; Sotarauta & Kosonen 2004; Kosonen 2006; Kostiainen & Sotarauta 2003.)



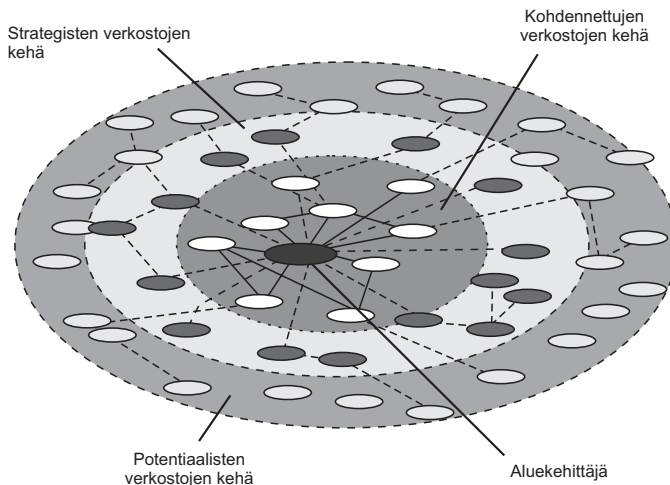
KUVA 8. Kehittämisen haaste – monien uusien asioiden samanaikainen etsintä

Aluekehittämisessä on monenlaisia verkostoja. Ne vaihtelevat löyhästi organisoiduista, epäsäännöllisesti kokoontuvista yleisistä kontaktiverkostoista selvemmin kohdennetuiksi ja organisoiduiksi yhteistyökoonpanoiksi. Yksilön näkökulmasta katsottuna verkostot voidaan jakaa kolmelle kehälle. Ensinnäkin aluekehittäjä pyrkii käynnistämään kohdennettuja verkostoja ja toimii osana niitä. Kohdennetuille verkostoille on tyypillistä, että ne perustuvat suhteellisen vahvoihin sidoksiin, ja että niillä on suhteellisen rajatut tavoitteet ja toimintamallit. Lisäksi verkostossa on yleensä tiedossa ketkä verkostoon kuuluvat ja ketkä eivät. Kohdennetut verkostot voidaan ryhmitellä seuraavasti (ryhmittely on alustava ja esimerkinomainen):

- *Kohdennettu verkosto* on tietyn asian aikaansaamiseksi syntynyt verkosto, jolla on suhteellisen selkeä tavoitteellinen rooli ja toimijoilla selkeät roolit ja toimintamallit.
- *Etsintäverkosto* - tiettyyn teemaan liittyvät informaation ja kokemusten vaihtoa sekä uusien innovaatioiden etsintää ja haarukointia varten perustetut verkostot.

- *Tukiverkosto tai kollegaverkosto* - saman alan ihmisten verkosto, jossa vaihdetaan kokemuksia ja ajatuksia; verkostosta haetaan tukea omaan työhön ja sen kehittämiseen.
- *Torjuntaverkosto tai edunvalvontaverkosto* - jonkin yhteisen uhan torjuminen tai jonkin edun saaminen; esimerkiksi tukialueiden joukkoon pääsemiseksi muodostetaan edunvalvontaverkosto
- *Vetovoimaverkosto* - jonkin yhteisesti tärkeäksi koetun tekijän tai resurssin houkutteluun tähtäävä verkosto, esimerkiksi osaavaan työvoiman houkutteluun tai tiettyjen yritysten houkutteluun keskittyvä verkosto. Tällainen verkosto voi keskittyä myös alueen yleiseen imagon kohotukseen.
- *Investointiverkosto* - jonkin suuren investoinnin toteuttamiseksi koottu verkosto.

Toiseksi aluekehittäjät toimivat alueen kehittämistä kokonaisuutena tarkastelevissa ja alueen tulevaisuutta etsivissä verkostoissa, joita kutsutaan tässä strategisiksi kehittäjäverkostoiksi. Strateginen verkosto ei varsinaisesti kohdistu mihinkään yksittäiseen asiaan, vaan se on ennen kaikkea alueen ongelmia, haasteita, mahdollisuuksia, yhteistyökokoonpanoja ja kehittämisen suuntia jatkuvasti etsivä verkosto. Strateginen verkosto on löyhästi organisoitu ja se elää ja muuttuu tilanteiden mukana. Periaatteessa kaikki, jotka osallistuvat alueen tulevaisuudesta ja kehittämisestä käytävään keskusteluun joko epävirallisesti tai virallisesti, kuuluvat strategiseen verkostoon. Strateginen verkosto on luonteeltaan jonkinlainen rihmasto, koska se koostuu useista erilaisista alaverkostoista ja keskusteluja käydään samanaikaisesti monilla foorumeilla, joista tärkeimpiä ovat seminaarit, media, strategisen suunnittelun prosessit ja epäviralliset keskustelut. Strategiset verkostot ovat kohdennettujen verkostojen kasvualusta ja toisaalta kohdennettujen verkostojen toiminta tuottaa aineksia strategisessa rihmastossa käytävään keskusteluun. Aluekehittäjän verkostojen *kolmannen* kehän muodostavat sel-



KUVA 9. Aluekehittäjän toimintaympäristön verkostojen kolme kehää (kuvan tavoitteena on havainnollistaa erilaisten verkostojen muodostamaa toimintaympäristöä aluekehittäjän näkökulmasta eikä aluekehittäjän asettumista kaikkien verkostojen keskipisteeseen)

laiset potentiaaliset yhteistyösuhteet, jotka eivät vielä ole realisoituneet sen paremmin ensimmäisellä kuin toisellakaan kehällä. Potentiaaliset yhteistyösuhteet avautuvat tilanteiden muuttuessa joko kahden ensimmäisen kehän kautta tai niiden ulkopuolelta.

Verkostojen korostumisesta huolimatta vanhat sektorirakenteet pilkottavat yhä edelleen verkostojen alta ja ovat keskeinen osa aluekehittäjän arkea. Aluekehittäjän arkista työympäristöä muokkaavat oma organisaatio, kehittämisjärjestelmä ja verkostot. Organisaation, koko järjestelmän ja verkostojen lisäksi aluekehittäjän toimintaympäristö voidaan jakaa viralliseen ja epäviralliseen maailmaan. Hallinnon rakenteet ja kehittämisohjelmat edustavat aluekehittäjän työssä 'virallista maailmaa', kohdennetut kehittäjäverkostot virallista verkostomaailmaa ja henkilökohtaiset verkostot 'epävirallista maailmaa'. Henkilökohtaiset verkostot leikkaavat kaikkia kolmea edellä esiteltyä kehää.

Kaikki verkostojen kehät ja "maailmat" ovat aluekehittäjän työssä tärkeitä, mutta niiden pelisäännöt ovat varsin erilaiset. Haastattelujen perusteella aluekehittäminen näyttäytyy yksilön näkökulmasta loputtomana sarjana erilaisia enemmän tai vähemmän toisiinsa kytkeytyneitä prosesseja ja yhteistyökokoonpanoja. Yksi aluekehittäjän arkipäivän haasteista on virallisen yhdistäminen epäviralliseen ja päinvastoin.

"siinä on virallinen ja epävirallinen maailma. Se epävirallinen maailma on paljon tehokkaampi. Elikä henkilöt tuntee toisensa, se on jatkuvaa yhteydenpitoa ja kommunikointia keskenään, että mitä asioita teillä on tulossa, mitä teillä nousee esille ja siinä on se tärkeä puoli, ettei ala kilpailemaan osaamisessa ... meillä seudun kärkihankeasiat käydään läpi, että mitä asioita nousee, mitä asioita meidän pitäis ottaa huomioon, että se mahdollistuisi, esimerkiksi viestimällä eri rahottajille aluekehitysrahastosta, että tämän ja tämän tyylisiä toimia pitäis mahdollistaa silloin ja silloin ... Ja sitten on se virallinen puoli. Eli meillä on sitten virallisia ryhmiä, jossa niitä [kehittämishankkeita] käydään virallisesti läpi. On luottamushenkilöpuoli, joka tässä ei oo vielä tullukaan esille mutta on tärkeä, niin luottamushenkilöiden kanssa tämän tyylisiä on esillä ja mikä on tahtotila. Ja sitten siellä tehdään niitä virallisia päätöksiä, virallisia linjauksia ... Mut ne, jos ne tehtäs vain virallisessa kokouksessa vaikka kaksi kertaa vuodessa, niin eihän siinä synny semmoista yhdessä tekemistä, asioiden taustoittamista. Eli tarvitaan se valtava taustatyö, josta kukaan ei saa koskaan kunniakaan, joka ei oikeestaan näy missään, mutta se vie aivan hirveesti aikaa jokaiselta. Mutta sitten se konkretisoituu näinä virallisina päätöksinä ja asioina."

Haastattelut osoittivat selvästi, miten monimutkainen kehittämisjärjestelmä ja organisaatiokenttä hahmottuvat käytännössä ihmisten kautta. Usein tulosten saavuttaminen riippuu siitä, miten kehittäjä on kyennyt kehittäjäverkostoissa toimimaan ja minäkäläisen henkilökohtaisen verkoston luomaan.

"Kaikissa näissä [kehittäjäorganisaatioissa] on sen tyyppisiä henkilöitä, jotka olivat halukkaita sen oman perusroolinsa lisäksi vähän laajemmin keskustelemaan, miettimään, kehittämään; halusivat sitoutua tämän alueen kehittämiseen, ottaa siitä vastuun, olla mukana niissä asioissa. Että ei voi sanoa, että joku organisaatiotyyppi olisi, vaan sitten viime kädessä kuitenkin ne ihmiset on keskeisiä. Totta kai maakuntaliiton tehtäviin kuuluu rahoittaa tietynlaisia asioita ja yliopiston tehtäviin ei kuulu rahoittaa sentyyppisiä asioita. Mutta sitten kun niitä viedään eteenpäin ja kehitetään, niin kyllä oleellisempaa on sitten viime kädessä kuitenkin ne ihmiset, kyllä sitä rahaa sitten saadaan jostain, jos siellä on oikeat tyypit mukana ja oikeanlaisia asioita synnytetty"

"...eli pitää tavallaan löytää alueella ne, ketkä toimii solmukohtina, joiden kautta se tieto kuitenkin kulkee. Ja ne löytää sitten eteenpäin, että ei pidä yrittää liikaa itse osata kaikkea

tai tuntea kaikkea, koska se on täysin mahdoton taas sen verkoston ylläpito ja hallinta. Pitää tietää ketkä tuntee ja tietää sitten vähäsen sitä seuraavaakin porrasta ja jos ei löydy niin lähtee hakemaan uutta. Tämmönen verkosto on hirveen tärkeä ja sitä pitää pitää yllä ja sitä toisaalta pitää jatkuvasti miettiä, että ihmisiä vaihtuu ja heidän kanssa päästä sitten keskustelemaan, mutta ilman sitä niin ei toimi tämmönen kehittäminen ... tää ei tarkoita sitä, että se on hyvävelijärjestelmä tai hyväisisko, että sulle tuota ja sulle tätä, että semmosta se ei oo.”

Verkostojen merkitys nousi esille sekä kansallisen että paikallisen tason kehittäjien haastatteluissa. Paikallisella tasolla kehittäjät painottivat erityisesti sellaisia henkilökohtaisia suhdeverkostoja, joissa on mahdollista ideoida uusia strategioita ja hankkeita, jalostaa niitä toteutettavanaan muotoon ja löytää hankkeille mahdollisimman hyvä kotipesä. Kansallisen tason kehittäjät näkivät roolinsa ennen kaikkea herättelijöinä ja kansalliseen kilpailukykyyn vaikuttavien asioiden ”syöttäjinä” eri tahoilla sekä välittäjänä eri sektoreiden ja intressiryhmien välillä. Välittäjän roolissa he toimivat niin kansallisen tason toimijoiden välillä kuin kansallisen ja paikallisenkin tason välillä. Kansallisen tason kehittäjän toimintakenttä muodostuu yhteyksistä muihin kansallisiin toimijoihin ja paikallisiin kehittäjäorganisaatioihin.

”Lähtökohta on ollut se, että meillä on aika tämmöinen hajanainen tämä toimijoiden kenttä. Se on aika aktiivinen, mutta se on hajanainen, ja päätöksentekijät, jotkut arvioijatkin on sanonut sitä, että päätöksentekijät eivät oikein tunnu saavan hyötyä siitä työstä, mitä tehdään. Tuli sellainen kuva, että tässä tarvittais tällaista meidän kaltaista joustavaa toimijaa, joka voi toimia tälleen verkostomaisesti ja koota porukoita yhteen, joka on luotettava toimija kuitenkin.”

”Ja siis tää, että tässä pystyy laaja-alaisesti katsomaan erityyppisiä juttuja. Jos olisi [mainitse toisen kehittäjäorganisaation], niin siellä ei sillä tapaa olisi moneen eri tapaan suuntaan, niin kuin alueitten suuntaan ja sitten vielä tänne erikseen pystyisi tekemään jotain työtä, ei semmoista olisi. Kyllä mä luulen, että se on laaja-alaisuus ja monialaisuus, jos tää olisi pelkkää hallinnointia, ei tätä tekisi kukaan.”

Verkostojen korostumisen mukana aluekehittäjät ovat joutuneet arvioimaan myös toimintamalleja uudelleen. Virallinen kehittämistoiminta näkee aluekehittämisen, tai ainakin haluaisi nähdä, suhteellisen suoraviivaisena ohjelmien laadinnan, totetuksen ja arvioinnin syklinä, jossa rationaaliset toimijat tekevät omia valintojaan yhdessä laadittujen strategioiden puitteissa. Hallinto olettaa toimijoiden olevan vastaanottavaisia ja myöntyväisiä erilaisille ohjelmille ja toimenpiteille. Perinteinen suunnittelusykli hallitsee ohjelmallisuuden muodossa aluekehittämistä edelleen, mutta monitoimijaisuus on haastanut aluekehittäjät aiempaa laajempaan kommunikaatioon muiden toimijoiden kanssa ja siten myös perinteinen suunnittelun kehä näyttää käytännön työssä varsin erilaiselta kuin aiemmin. Kehittäminen näyttäytyy yhä useammalle toimijalle jatkuvana pluralistisena prosessina, jossa strategiaa samanaikaisesti sekä toteutetaan että etsitään ja muotoillaan. (ks. Sotarauta 1996). Aluekehittämislle on tyypillistä, että sellaiset kysymykset kuin mitä tehdään, miten tehdään, miksi tehdään ja kuka tekee, ovat jatkuvan etsinnän ja neuvottelun alaisia. Kuten tulemme tulevaisuudessa osoittamaan, käytännön kehittämistyö rytmittyy vain osittain ohjelmien ja muiden virallisten kuvioiden kautta. Siksi näemme aluekehittämisen kompleksisten verkosto-

jen sävyttämänä moniulotteisena toimintana, jossa myös rationaalisuus etsii uusia sisältöjä ja muotoja, ja juuri näistä syistä generatiivisen johtajuuden merkitys on korostunut.

”...että sä ymmärrät sen, että tässä ei ole enää kysymys semmoisesta positivistisesta suunnittelumaailmasta tai insinöörimaailmasta, jossa a johtaa b:hen johtaa c:hen, vaan ihan aidosti tämä on semmoinen hässäkkä jatkuvasti, että sä et tiedä, mikä riippuu mistäkin ja mikä johtaa mihinkin tai mikä vaikuttaa mihinkin. Ja tämän sumean logiikan, ei sen ymmärtäminen, sä et voi ymmärtää sitä, vaan sen hyväksyminen, että monet näistä prosesseista on kerta kaikkiaan sumeita, ja sä suostut toimimaan siinä, sä et edes yritä saada selville sitä, miten tää juttu vois toimia. Sitten se tarkoittaa sitä, kun juttua viedään eteenpäin, niin sä joudut vähän kokeilemaan jotain suuntia ja katsomaan, että okei jos se lähtikin menemään tuota kautta eteenpäin, niin sitten jatketaan sitä eteenpäin, mutta sulla on vaihtoehtoisia tapoja yrittää saada se juttu eteenpäin.”

4

Generatiivinen johtajuus

4.1 Miksi generatiivinen johtajuus

Aluekehittämisessä vaikein kysymys ei välttämättä ole *mitä* pitäisi tehdä, vaan *miten* kaikki tavoitellut asiat saadaan toteutettua. Käytännössä tämä kääntyy usein kysymykseksi, miten on mahdollista mobilisoida kompetenssit ja resurssit samaan suuntaan ja miten toisistaan poikkeavien visioiden ja strategioiden väliltä on mahdollista löytää yhteistyön mahdollistavat yhteiset nimittäjät. Aluekehittämisessä ei ole mitenkään itsestään selvää, että alueen sisäiset ja/tai sen ulkopuoliset toimijat ylipäättään haluaisivat panostaa aikaa ja energiaa yhteisiin kehittämisprosesseihin. Heillä on paljon muutakin tekemistä omissa organisaatioissaan. Aluekehittämisessä käytetään paljon aikaa ja energiaa sen pohtimiseen, miten keskeiset ihmiset ja organisaatiot saataisiin mukaan kehittämiseen ja innostumaan siitä aidosti tai miten niiden normaali toiminta saataisiin paremmin tukemaan aluekehitystä. Kysymys ei lähtökohtaisesti ole muiden toimijoiden manipuloinnista tekemään jotain, joka on heille itselleen vahingollista, vaan sellaisten uusien polkujen löytämisestä, jotka hyödyttävät sekä toimijoita itseään että alueen kehitystä. Tästä näkökulmasta aluekehittäjän työ näyttää tyy generatiivisena johtajuutena. Johtajuuden kaipuu nousi useissa haastatteluissa vähintään implisiittisesti esille. Osassa haastatteluista se täsmentyi hyvin yksiselitteisesti.

”Ja tota, siitä mä oon ehkä kaikkein eniten puhunu tänkin syksyn aikana, tämmösestä jaetun johtajuuden tarpeesta, et me tarvitaan tällaisissa yhteisöissä ei mitään instituutioitten omia unelmia pelkästään, vaan niitä jaettuja yhteisiä unelmia, ja just niitten manage-reitten rinnalle tarvitaan johtajuutta ja niitä toisenlaisia johtajia. Ja se johtajuus on sitten sellaista kehittämisen ja viestinnän ja markkinoinnin semmonen erottamaton kokonaisuus, mutta myös kyseenalaistamisen kokonaisuus. Että semmonen, jotenkin semmonen selkeys ja rehellisyys ja analyttisyys pitää olla pohjalla, mutta siitä voi kuitenkin tehdä houkuttelevan ja mukavan”

Aluekehittämisessä johtajuus edellyttää kykyä johtaa yli niiden organisaatio- ja yhteisörajojen, jotka antavat kehittäjälle toimivallan eli johtajuus edellyttää kykyä tavoittaa

muut toimijat siellä missä omaa toimivaltaa ei enää ole. Aluekehittämisessä ei ole yhtä sellaista organisaatiota, joka kykenisi ohjaamaan tai kontrolloimaan erilaisten yritysten, järjestöjen, tutkimus- ja koulutuslaitosten yms. omia strategioita. Aluekehittämisessä johtamista ei voida hahmottaa ”ylhäältä-alas” tai ”ohjaa ja kontrolloi” mallien kautta, eikä strateginen johtaminen myöskään ole suoraviivaista ”yhteisen hyvän mukaisten tavoitteiden” määrittelemistä ja asetettujen tavoitteiden toteuttamista. Epäselvässä ja epävarmassa maailmassa strategiapreferenssit eivät niin vain ole olemassa. Ne on muodostettava yhä uudestaan ja uudestaan tasapainottamalla erilaisia intressejä ja etsimällä kolmansia ratkaisuja. (Sotarauta & Linnamaa 1999.) Kolmannet ratkaisut nousevat dynaamisista prosesseista ja näin ne ovat myös riippuvaisia tilanteiden logiikasta ja poliittisesta harkinnasta siitä, mikä on mahdollista ja mikä ei. (Stoker 1997, 61.)

Aluekehittämisessä johtajuus on enemmän tai vähemmän vuorovaikutteinen prosessi. Näin johtajuus on väistämättä jaettava. Jaettava johtajuutta muokkaavat erityisesti:

- Aluekehittämistä hallitsevan ydinryhmän kokoonpano ja taustat,
- alueellisen kehittäjäverkoston toimivuus, sen jäsenten välisten suhteiden luonne,
- johtavien persoonien ja heidän muodostamansa ydinryhmän suhde kehittäjäverkostoon ja muihin alueella vaikuttaviin verkostoihin sekä
- resurssit ja osaaminen joita ydinryhmän kehittäjäverkoston jäsenillä on tuoda kehittämiseen.

(Sotarauta & Linnamaa 1999, 111)

Johtajuus herättää aluekehittämisen kentillä ja alan tutkimuksessa voimakkaita mielipiteitä: on varsin helppo tyrmätä johtajuuden merkitys toteamalla, ettei monisyisiä ja –mutkaisia kehitysprosesseja kukaan varsinaisesti johda. On myös helppo perustellusti todeta, että toteutuneeseen kehitykseen ovat vaikuttaneet monet tekijät, ja että on vaikea erottaa ja tunnistaa yksittäisten ihmisten vaikutus. Lisäksi on mahdollista nostaa esille instituutioiden, sosiaalisen pääoman ja vaikkapa resurssien kehitystä ohjaava vaikutus ja todeta, että rakenteet ja toimintakulttuuri loppu viimein määrittelevät myös sen, miten yksilöt toimivat. On ilman muuta selvää, että aluekehityksen ja –kehittämisen luonne on monisyinen, ja että siihen vaikuttavat todella monet tekijät, mutta tämä ei millään tavalla viittaa siihen, etteikö aluekehitykseen vaikuttavia prosesseja voisi ja tulisi johtaa, ja etteivätkö generatiiviset kehittäjät myös muuttaisi rakenteita ja vaikuttaisi alueen resurssipohjaan.

Jos johtajuuden merkitystä aluekehityksessä on helppo vähätellä, yhtä helppo on luoda sankaritarinoita ”suurten sankarillisten johtajien” toiminnasta ja tuloksista. Sankarijohtajien nostaminen jalustalle mystifioi helposti johtajuuden ja häivyttää taustalle muut vaikuttaneet voimat ja toimijat. Aluekehittämisessä vain harvoin yksi ihminen luo vision ja ”myy sen seuraajilleen” kuten yrityskirjallisuudessa on tapana korostaa. Aluekehittämisessä johtajuus on hyvin erilaista verrattuna yhden organisaation johtamiseen. Edellä esille nostettu dikotomia ”ei johtajuudella ole roolia” vs. ”sankarimme sen teki” mallien välillä on toki äärimmilleen yksinkertaistettu, mutta keskustelu johtajuudesta aluekehittämisessä ajautuu varsin usein tälle aksellille. Totuus lieinee paljon monisysisempi. 2000-luvun alun Suomessa on joka tapauksessa tuhansia ellei kymmeniä tuhansia ihmisiä, joiden tehtävänä on tavalla tai toisella pyrkiä vaikut-

tamaan kehityksen kulkuun. He pyrkivät vaikuttamaan muiden toimijoiden ajatteluun ja toimintaan. He yrittävät käynnistää ja johtaa kehittämisprosesseja. Tulkintamme mukaan he toimivat generatiivisina johtajina. Generatiivinen johtajuus saa erilaisia muotoja eri aluetasoilla ja eri konteksteissa. Se ei määrity aseman vaan toiminnan kautta.

Sekä aiempien tutkimusten perusteella että tämän tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella on selvää, että johtajuutta tulisi tutkia nykyistä enemmän myös aluekehittämisen kontekstissa, jotta voisimme paremmin ymmärtää ei vain johtajuutta itseään vaan aluekehittämisen prosesseja. Visionaariset yksilöt ja innovatiiviset organisaatorajat ylittävät koalitiot ovat usein ratkaisevassa asemassa uusien kehityspolkujen synnyttämisessä. Ydinkoalitiot istuttavat muutoksen siemenet ja usein vielä vastoin ajan henkeä ja yleisesti hyväksyttyjä uskomuksia. (Kostiainen & Sotarauta 2003.) Tutkimalla sellaisia yksilöitä, jotka ovat tavalla tai toisella, yhdessä ja erikseen, vaikuttaneet kehityksen kulkuun, on mahdollista avata uudenlaisia näkökulmia myös laajempiin aluekehityksen kysymyksiin. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tutkita yksittäisten kehittäjien rooleja joissain tietyissä aluekehittämistilanteissa, vaan etsitään kokonaiskuvaa aluekehittäjän työhön uudentalaisesta näkökulmasta. Generatiivisen johtajuuden tarkastelu tarjoaa analyttistä vipuvoimaa ja uudentalaisen näkökulman tuttuina pidettyihin ilmiöihin.

” kyllähän tää on johtamista ... mutta se ei siis tarkoita hierarkista johtamista ... tää on, sanotaan neuvotteluoukeudella johtamista ... ne resurssit, joilla niitä juttuja tehdään, ei oo meidän päätettävissä, vaan ne on jossain muualla ja me hoidetaan vain, pyritään saamaan semmoista vuorovaikutusta aikaiseksi, siihen meillä on hyvä valtakirja, jossa ihmiset kootaan yhteen ja syntyy yhteinen mielikuva ja tahtotila siitä mitä tehdään, ja siihen käytetään niitä resursseja ... Eli kyllä se välttämätön taito on johtaminen (verkostoissa), mutta se pitää ymmärtää tällöisenä johtamisena, jossa ihmisten kautta ja niiden kanssa vuorovaikutuksella saadaan aikaan ne asiat, mitä halutaan tehdä.”

4.2 Mitä generatiivinen johtajuus on?

Aloitamme generatiivisen johtajuuden haarukoinnin etsimällä käsitteelle ”generoida” sisältöä Webster Comprehensive Dictionaryn (1996) avulla. Se määrittelee verbin ”to generate” vapaasti suomennettuna seuraavasti: a) synnyttää, tuottaa, aiheuttaa; saada aikaiseksi ja b) synnyttää niin kuin vanhemmat; lisääntyä, tuottaa jälkeläisiä. ”Generoiminen” viittaa siis jonkin asian liikkeelle laittamiseen, jonkin uuden synnyttämiseen ja aikaansaamiseen. Generatiivisuus tulee hyvin lähelle luovuuden käsitettä, mutta näemme luovuuden liittyvän suuremmin itse uuden luomisen prosesseihin, kun taas generoiminen sisältää myös luovuuden toimintaedellytysten ja kontekstin rakentamisen.

Kun jatketaan generatiivisen johtajuuden määritelmän haarukointia Websterin sanakirjan avulla, voidaan verbi ”to lead” tiivistää jälleen vapaasti suomennettuna ja tiivistettynä seuraavasti: a) kulkea edellä tai kanssa ja osoittaa siten tie, b) vetää mukaan; opastaa, c) palvella reittinä tai suuntana jollekin, d) vaikuttaa tietyn suunnan

valintaan, e) ohjata toimintaa; olla jonkin johtaja, f) olla ensimmäinen tai edellä muita, g) vaikuttaa tai kontrolloida muiden mielipiteitä, ajattelua, toimintoja, yms.; suostutella johonkin ja h) toimia oppaana. (Webster Comprehensive Dictionary 1996). Johtajuus voidaan tältä pohjalta tiivistää edellä kulkemiseksi, suunnan etsimiseksi, uuden polun tarjoamiseksi ja muiden ohjaamiseksi ja opastamiseksi uuteen suuntaan sekä muihin toimijoihin vaikuttamiseksi. Näistä lähtökohdista *generatiivinen johtajuus määrittyy muiden toimijoiden johdattamisena uuden synnyttämiseen, luovuuteen ja uusien polkujen etsintään.*

Sanakirjamääritelmä tarjoaa lähtökohdan, mutta se jättää monia kysymyksiä auki; mitkä muut tekijät määrittävät johtajuutta kuin muiden toimijoiden ohjastaminen johonkin mihin he eivät ehkä muutoin menisi; millaista on kompleksisten, monitoimijaisen ja usein epäselvien kehittämisprosessien johtaminen; miten toimia oppaana, näyttää muille tietä ja viedä asioita läpi ilman muodollista valtaa; miten vaikuttaa ja suostutella jos on valtaa mutta muut toimijat eivät kunnioita; miten mobilisoida resurssit, kompetenssit ja toimijat ”yhteisen vision” toteuttamiseen, entä onko yhteinen visio ylipäättään mahdollinen; miten innostaa ihmisiä ja niin edelleen. Edellä esitettyihin kysymyksiin johtajuudesta on mahdollista lähteä etsimään vastausta yrityksille suunnatusta johtamiskirjallisuudesta suhteuttamalla sieltä löytävät perusajatukset aluekehittämisen ominaispiirteisiin.

4.3 Johtajuuden yleiset tunnusmerkit

Johtamiseen on kehitetty useita erilaisia malleja, mutta olipa johtamisen malli tai yhdistelmien kirjo mikä tahansa johtajuuden perustehtävät voidaan tiivistää yksinkertaisimmillaan toimintojen suuntaviivojen määrittelemiseen, ihmisten mukaan saamiseen, ihmisten saamiseen tekemään työtä tavoitteiden saavuttamiseksi, toimintojen sopeuttamiseen, tehostamiseen ja muuttamiseen toimintaympäristön muuttuessa sekä toimintojen tarkastelemiseen pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti. (Karlöf 1995, 117.)

Johtajuutta ei ole ilman seuraajia eli kuten Drucker (1998) toteaa, seuraajat ovat johtajuuden perusedellytys. Aluekehittämisessä johtajuudessa ei kuitenkaan ole suoraviivainen kysymys johtajasta ja seuraajista. Kuten edellä jo todettiin, aluekehittämisessä johtajuus on väistämättä luonteeltaan vuorovaikutteista ja ennen kaikkea se on jaettava monen eri toimijan kesken. Ajatellaan vaikka tilannetta, jossa kaupungissa X halutaan kehittää digitaalisen median keskittymää. Tämä edellyttää ensinnäkin syvällistä ymmärrystä kyseisestä teknologiasta, alan markkinatilanteesta, alueella toimivista alan yrityksistä sekä niiden omista visioista ja strategioista. Digitaalisen median keskittymän vahvistaminen edellyttää myös ymmärrystä sekä julkisista että yksityisistä rahoituskanavista. Se edellyttää tietoa alaan liittyvästä koulutuksesta ja tutkimuksesta. Keskittymän vahvistaminen edellyttää kykyä nivoa yhteen erilaisia resursseja ja saada toimijat ylipäättään innostumaan jostain, joka ylittää heidän normaalien kiinnostuksen kohteidensa ja toimintakenttiansä rajat. Lienee selvää, että yksikään ihminen ei voi olla uskottava ekspertti sekä digitaalisen median substanssissa, policy-kysymyksissä että verkostojen kutomisessa. Valta ja osaaminen viedä asioita eteenpäin ovat usei-

den ihmisten käsissä ja niin on myös johtajuus. Näin johtavan aseman ottavilla henkilöillä ei automaattisesti ole seuraajia, vaan heidän tulee ansaita asemansa ja antautua itse seuraajaksi.

Drucker (1998) korostaa, että johtajuus on määriteltävä tulosten eikä ulkoisten tuntomerkkien avulla. Heifetz (2003) muistuttaa, että vaikka johtajuus usein nähdäänkin jossakin sosiaalisessa yhteisössä olevana asemana tai auktoriteettina tai yksilön henkilökohtaisina luonteenpiirteinä, se ei riitä johtajuuden todellisen luonteen tunnistamisessa. Johtajuus tulisi määritellä toiminnan kautta. Tästä näkökulmasta johtajuus voidaan nähdä voimana, joka saa mission tai vision toteutumaan. Sellaisilla henkilöillä tai yksilöiden muodostamilla koalitioilla, joilla voi sanoa olevan johtava rooli jossain tietyssä asiassa, on muita toimijoita enemmän sellaisia ominaisuuksia, valtaa tai resursseja, jotka mahdollistavat erilaisten toimintaa rajoittavien tekijöiden venyttämisen ja ylittämisen. (Samuels 2003).

Johtajat ovat vastuussa sellaisen organisaation tai instituution rakentamisesta, jonka puitteissa muut toimijat kykenevät jatkuvasti kehittämään kykyjään ja hallitsemaan kompleksisia tilanteita, kirkastamaan vision yhteiseksi toimintaa ohjaavaksi näkemykseksi ja näin luomaan yhteistä käsitteistöä ja ajattelumalleja. Tästä näkökulmasta katsottuna johtavat toimijat ovat vastuussa oppimisesta ja erityisesti oppimisprosessien organisoimisesta ja ohjaamisesta. Benniksen (1999) mukaan johtajuudessa korostuu itsetuntemus ja visionäärisyys. Johtajalla tulisi hänen mukaansa olla visio, joka on selkeästi kommunikoitavissa, ja jonka avulla on mahdollista rakentaa luottamusta tulevaan ja realisoida johtajuuspotentiaali. (Bennis 1999).

Aluekehittämisessä rationalisoidaan usein tapahtumien kulku jälkeenpäin, jotta olisi mahdollista osoittaa miten tehokkaasti kehittämisprosessi johdettiin ja miten vastaukset kehittämistä koskeviin kysymyksiin löytyivät visioiden ja strategioiden avulla, vaikka käytännössä prosessi on saattanut olla epäselvä, inertian ja hämmennyksen sävyttämä yrityksen ja erehdyksen polku. Keskellä epäselviä prosesseja ei ole helppo löytää vastauksia kehittämisen kannalta keskeisiin kysymyksiin; aina ei edes ole helppo tietää mikä kysymys on, saati sitten mobilisoida heterogeeninen joukko toimijoita vuorovaikutteiseen kehittämisprosessiin. Jos johtajan ja seuraajan välinen suhde on aluekehittämisessä erilainen kuin yksittäisen organisaation johtamisessa, myös vision ja strategian merkitys ja rooli eivät ole niin suoraviivaisia kuin ensi silmäykseltä näyttää. Jopa kysymykseen mitä on ”kehitys” saattaa olla vaikea vastata. Ja vielä vaikeampi voi olla vastata kysymyksiin tavoitteista, yhdessä toimimisen muodoista ja resurssien suuntaamisesta kaikkien organisaatioiden tarkastellessa kehitystä ja kehittämistä omista näkökulmistaan.

Tässä vaiheessa generatiivisen johtajuuden luonteen etsintää on mahdollista sanoa johtajuuden tunnusmerkeistä seuraavaa: Tyypillisesti aluekehittämisen kentässä johtavaan rooliin päätyvillä henkilöillä on seuraajia organisaatorajat ylittävissä verkostoissa, ja he ovat kykeneviä vaikuttamaan muihin toimijoihin siten, että nämä saavat haluttuja asioita aikaiseksi. Aluekehittämisessä ydinryhmät istuttavat muutoksen siemenet, ja parhaimmillaan muut toimijat osallistuvat uusien asioiden toteuttamiseen

ja niiden edelleen kehittämiseen. Näin johtavassa roolissa olevat henkilöt vaikuttavat alueen muutokseen ja edistävät muiden toimijoiden sopeutumista muuttuvaan toimintaympäristöön. Voidakseen suoriutua kaikesta tästä generatiivisten johtajien tulisi nauttia muiden toimijoiden luottamusta, heillä tulisi olla näkemys tulevaisuudesta ja heidän tulisi kyetä luomaan sellainen tapa toimia, että toiminnalla on joku suunta, näkemys tulevasta ja että visiot kääntyvät toiminnaksi.

5

Valta ja vaikutusvalta

Aluekehittäjät toimivat virallisen ja epävirallisen rajapinnoilla, monien verkostojen leikkauspisteissä ja etsivät rationaalisuuden uusia muotoja. Nämä huomioid nostavat esille hyvin konkreettisesti kysymyksen siitä, millaista valtaa aluekehittäjä käyttää ja tarvitsee; mitkä ovat aluekehittäjän vaikutusvallan lähteet? Etsittäessä vastausta näihin kysymyksiin lähtökohtana on, että alueilla ja ylipäätään ihmisten muodostamissa yhteisöissä on jatkuvasti käynnissä keskustelu ja kamppailu siitä, keillä on mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuden kehityssuuntaan ja millä tavalla. Aluekehittäminen voidaan nähdä näkemysten välisenä kamppailuna vaikutusvallasta ja sitä kautta mahdollisuudesta suunnata resursseja, kompetensseja ja monien organisaatioiden toimintoja.

Valta ei ole enää samalla tavalla keskittynyt joihinkin organisaationaalisiin instituutioihin kuin joskus aiemmin (julkinen valta, media, kirkko jne), vaan se on hajautunut eri tavoin organisoituneisiin verkostoihin. Vanhat vallan muodot hiipuvat, koska ne eivät tuota haluttuja tuloksia samalla tavalla kuin aiemmin. (Castells 1997.) Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö vanhalla asemalla, rahaan tai viralliseen mahdollisuuteen määritellä yhteiskunnan avainsymboleja olisi vielä merkitystä. Ne vaikuttavat yhä edelleen tapahtumien kulkuun, mutta niiden rinnalle on noussut uusia vallan muotoja ja näin tilanne on aiempaa monisyisempi. Innes ja Booher (2001) ovat todenneet uusien vallan muotojen yleistyvän toimijoiden ollessa kykenemättömiä saavuttamaan tavoitteitaan yksin. Maailma on yksinkertaisesti muuttunut liian kompleksiseksi, nopeasti muuttuvaksi ja epäselväksi, jotta mekaaninen suoran vallan käyttö tuottaisi haluttuja tuloksia. Castellsin mukaan vallan uudet muodot löytyvät informaatiosta ja mielikuvista; yhteiskunnat organisoivat elämänsä yhä selvemmin instituutiossa ja elämänsä niiden ympärille. (Castells 1997, 359-360.) Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että yhteiskunnat olisivat automaattisesti jollain olennaisella tavalla tasa-arvoisempia kuin aiemmin. Valta hajautuu verkostoissa, mutta vallan muotojen muuttuessa myös sellaiset kysymykset kuin kenellä on valtaa, mistä sitä saa ja miten sitä käytetään, muuttuvat ja

samalla monet kysymykset tasa-arvosta, osallistumisesta ja vuorovaikutuksesta joudutaan määrittelemään uudelleen.

Vallan käsite on yksi yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen ydinkäsitteistä. Se on saanut monia merkityksiä ja sitä on sovellettu monella tavalla. Tässä yhteydessä ei ole mahdollista lähteä avaamaan vallan käsitteen koko kirjoa. Sen sijaan tavoitteena on löytää vallalle ja vaikutusvallalle sellaiset määritelmät, joiden avulla on mahdollista ymmärtää ja jäsentää aluekehittäjien vaikutusvallan lähteitä. Generatiivisen johtajuuden määrittelyssä Websterin sanakirja osoittautui hyödylliseksi pelinavaajaksi. Se avulla on mahdollista avata ensimmäinen näkymä myös vallan käsitteeseen.

Websterin sanakirjan mukaan vallan ulottuvuuksia on mahdollista eritellä seuraavasti: a) kyky toimia; voima, erityisesti sellainen voima, joka liittyy ponnistukseen tai toimintaan, ja joka tuottaa joko fyysisiä tai moraalisia muutoksia; b) potentiaalinen suorituskyky; c) esille nostettu voima tai mahti; d) oikeus tai kyvykkyys kontrolloida, laillinen auktoriteetti tai toimivalta toimia; ja d) toimija, joka käyttää valtaa kontrolliin tai ylivaltaan. Valta tiivistyy kykyyn toimia, asemaan, auktoriteettiin ja/tai jonkinlaiseen voimaan, joka saa muutosta aikaiseksi. Hieman toisenlaisesta näkökulmasta valta voidaan tyypitellä seuraavasti:

Valta päättää ja toimia – virallisten toimijoiden suora valta

- Tärkeimpinä vallanlähteinä asema ja status

Valta luoda instituutioita ja määritellä virallisia strategioita

- Instituutiot määrittävät toimintojen ja valintojen puitteet. Lait, asetukset, sopimukset, organisaatiot, vakiintuneet toimintatavat yms. korostuvat
- Valta muuttaa institutionaalista perustaa edustaa suhteellisen suoraa valtaa, vaikka se vaikuttaakin toimijoihin epäsuorasti. Se on joka tapauksessa astetta epäsuorempaa ja näkymättömämpää kuin valta päättää ja toimia.

Sosiaalisen ja taloudellisen toiminnan syvärakenne

- Syvärakenne vaikuttaa syvällä toimintakulttuurissa ja siten se on luonteeltaan epäsuoraan, näkymätöntä ja monet toiminnot läpäisevää ja siten taustalta monien toimijoiden toimintaan vahvasti vaikuttavaa.
- Syvärakenne vaikuttaa myös siihen, mitkä asiat nousevat keskusteluun; mistä ”saa” ja mistä ei saa keskustella.

(Wrong 1997; Castells 1997; Flyvbjerg 1998)

Johtavassa asemassa olevat aluekehittäjät voivat vaikuttaa käyttämällä aseman mukanaan tuomaa muodollista valtaa, suuntaamalla resursseja tai luomalla uusia toimintaa ohjaavia säädöksiä. Tämä saattaa kuitenkin johtaa vain pinnallisiin muutoksiin, jos muutokset eivät ulotu syvärakenteeseen asti. Muutos saattaa vaikuttaa vain niin kauan kuin aluekehittäjällä on mahdollisuus käyttää valtaa ja vaikutus loppuu välittömästi suorien toimenpiteiden päätyttyä. Käyttämällä suoraa valtaa aluekehittäjät saattavat saada muut toimijat taipumaan tahtoonsa vain väliaikaisesti, koska toimijoilla on valta ja vapaus etsiä omia teitään tulevaisuuteen riippumatta aluekehittäjien tahdosta ja visioista. Vallalla on käytännössä useita ulottuvuuksia. Paloheimon ja Wibergin (2005)

mukaan vallalla on neljät kasvot. Vallan kasvoilla he viittaavat vallan erilaisiin ilmene-
mismuotoihin.

Vastustuksen murtaminen

- Vastustuksen murtamisessa toimija A saa toimijan B toimimaan haluamallaan tavalla henkilön vastustuksesta huolimatta.

Toimintavaihtoehtojen rajoittaminen

- Toimintavaihtoehtojen rajoittamisessa vähennetään tai parannetaan toisten toimijoiden eli vallankäytön kohteiden valintoja ja tällä tavalla pyritään saamaan henkilö toimi-
maan halutulla tavalla.

Preferenssien muuttaminen

- Preferenssien ja arvojen muuttamisessa pyritään vaikuttamaan vallanalaisen preferens-
seihin ja muuttamaan hänen asenteitaan tekoa tai vallankäyttäjää kohtaan.

Vallan muuttuminen oikeudeksi ja tottelemisen velvollisuudeksi

- Neljännet kasvot viittaavat sisäistettyyn valtaan. Tällöin muut toimijat eli vallankäy-
tön kohteet ajattelevat että on velvollisuus totella ja vallankäyttäjä taas pitää valtaa
oikeutenaan.

(Paloheimo & Wiberg 2005)

Vaikutusvalta on puolestaan luonteeltaan taivuttelevaa. Vaikutusvallan käyttäminen
aluekehittämisessä on hienovarainen prosessi, jossa olennaista on toimintamallien,
asenteiden ja uskomusten muuttaminen. Valta voidaan nähdä vaikutusvallan potenti-
aalina eli vaikutusvallan näkökulmasta katsottuna valta on vaikutusvallan latentti re-
surssi. Valta pitää ”vapauttaa” ja ottaa käyttöön, jotta se kääntyisi vaikutusvallaksi.
Vaikutusvalta perustuu erilaisille vallan muodoille, mutta se nojaa joka tapauksessa
vuorovaikutuksen ja sosiaalisten taitojen varaan. (Bragg 1996, 43.) Vaikutusvalta voi-
daan näin määritellä prosessiksi, jossa toimija vuorovaikutustaitoja ja muita sosiaalisia
taitoja käyttäen saa toiset toimijat *vapaaehtoisesti* näkemään asiat, ihmiset, tapahtumi-
en kulun, yms. aiemmasta poikkeavalla tavalla.

Jos johtajuus on aluekehittämisessä jaettua, myös valta määrittyy jaettuna. (Bryson
& Crosby 1992, 13.) Todella vaikuttavat kehittämistoimenpiteet edellyttävät erilais-
ten vallan muotojen linkittämistä toisiinsa tavoitteena voiman lisääminen kehittämis-
toiminnassa. Lähtökohtana tässä on, että virallisten toimijoiden valta toimia ja muut-
taa instituutioita ei riitä uusien toimintavaihtoehtojen tunnistamiseen ja preferenssien
uudistamiseen. Muutoksen generattoori, katalyytti ei murra muiden toimijoiden tah-
toa, hän toimii ihmisten kautta ja heidän kanssaan.

6

Kompetenssiajattelun ydinkäsitteet¹

Kompetenssiajattelu on kehitetty käsitteelliseksi välineeksi tukemaan yritysten tehokkaampaa sisäisten vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä. Perusajatuksena on, että organisaatioiden tulisi ymmärtää omat ydinkompetenssinsa ja kykynsä kyetäkseen hyödyntämään käytössä olevat resurssit (Pralahad & Hamel 1990). Ydinkompetenssien tunnistamisen taustalla on oletus, että ydinkompetenssit muuttuvat hitaammin kuin tuotteet ja markkinat. Näin ollen organisaatioiden identiteetin ei tulisi perustua esimerkiksi tuotteisiin vaan johonkin pysyvämpään, johonkin joka on organisaation toiminnan ja menestymisen ”ytimessä” (Tuomi 1999, 82-83.) Ydinkompetenssiajattelua on sovellettu pääosin yritysmaailmassa, mutta käsityksemme mukaan sen avulla on mahdollista jäsentää myös aluekehittämistyötä ja tehostaa kehittäjäorganisaatioiden ja kehittäjien välistä yhteistyötä tunnistamalla erilaiset aluekehittämisessä tarvittavat kompetenssit ja kehittämällä niitä tietoisesti tukemaan toisiaan.

Kompetenssiajattelun lähtökohtana on ajatus siitä, että kaikilla organisaatioilla ja kaikilla alueilla on resursseja, mutta läheskään kaikki eivät kykene hyödyntämään niitä tehokkaasti. Pelkät resurssit eivät useinkaan riitä kilpailukyvyyn syntymisessä saati sitten kestävän kilpailuedun luomisessa. Kilpailuedun syntyminen edellyttää yleensä kykyä käyttää hyväksi resursseja eli kyvykkyyttä (Javidan 1998). Javidanin mukaan kyvykkyyks on funktionaalinen eli tiettyyn toimintoon liittyvä ominaisuus. Kyky hyödyntää resursseja liittyy siis joihinkin tiettyihin toimintoihin tai johonkin tiettyyn asiaan. Tällöin kyse saattaa olla vaikkapa kyvykkyydestä hyödyntää esimerkiksi informaatioteknologian avulla inhimillistä pääomaa tai kyvykkyydestä markkinoinnin avulla hyödyntää sijaintia yms.

Alueellisten kompetenssien kehityksessä on olennaista hyvin monenlaisen osaamisen nivominen yhteen. Yhtäältä kehittämisessä on haasteena useiden organisaatioiden

¹ Tässä luvussa on hyödynnetty seuraavia julkaisuja ja niissä luotua käsitteellistä perustaa: Sotarauta (2000); Sotarauta & Lähtenmäki (2001)

substanssiosaamisen nivominen yhteen ja toisaalta instituutioiden ja strategioiden jatkuva kehittäminen substanssiosaamisen tueksi. Myös kehittäjäverkostossa tulee kysyä, mitä osaamme erityisen hyvin verkostona; osaammeko integroida ja koordinoita eri kehittäjäorganisaatioiden toimintoja ja kompetensseja toisiinsa, osaammeko luoda laajasti jaetun toimintakulttuurin ja –tavan, osaammeko substanssin niin hyvin, että kykenemme luomaan lisäarvoa yritystoimintaan jne. Tällöin kysymys on myös siitä, miten pyritään tietoisesti sovittamaan yhteen erilaista tietoa ja erilaisia tulkintoja; miten yhdellä foorumilla käyty keskustelu pyritään kääntämään osaksi toisella foorumilla käytävää keskustelua jne.

Näin ollen kompetenssiajattelun näkökulmasta aluekehittämisessä ja samalla generatiivisessa johtajuudessa on varsin pitkälle kysymys a) käytössä olevista resursseista, b) kyvystä hankkia uusia resursseja, c) kyvystä yhdistää erilaisia resursseja ja d) kyvystä hyödyntää resursseja. (ks. Sotara 2000; Sotara & Lähtenmäki 2001).

Resurssit voidaan määritellä aluekehittämisen panoksiksi. Ne voidaan jakaa kehittäjän omassa käytössä oleviin resursseihin ja kehittämisresursseihin. Omassa käytössä olevat resurssit viittaavat aikaan, rahaan, inhimillisiin resursseihin ja suhdeverkostoon. Kehittämisresurssit taas viittaavat niihin alueella tai sen ulkopuolella oleviin asioihin, joiden varassa alueen kehitystä on mahdollista edistää. Ne voidaan yleisellä tasolla ryhmitellä seuraavasti: *Fyysiset resurssit* (infrastruktuuri, sijainti, liikenne yhteydet jne.), *yritykset* (niiden osaaminen, resurssit, kontaktit jne.), *inhimilliset resurssit* (alueen yrityksissä tai muissa organisaatioissa oleva osaaminen ja koulutettu työvoima, tutkimus- ja oppilaitoksissa oleva osaaminen jne.), *asuin- ja elinympäristöön liittyvät resurssit* (luonnon ympäristö ja rakennettu ympäristö, palvelut jne.), *institutionaaliset resurssit* (alueen vakiintuneet toimintatavat, kehittämisorganisaatiot ja niiden välinen vuorovaikutus jne.) ja *suhderesurssit* (hyvät verkostot ja yhteistyösuhteet jne.) (Sotara & Lähtenmäki 2001, 52-53.)

Durandin (1998, 306) mukaan kompetenssi voidaan määritellä monin eri tavoin. Hän liittää kompetenssit yksilöllisiin ja organisaationaalisiin kykyihin, tietoon, prosesseihin, rutiineihin ja kulttuuriin. Yhtäältä Durand korostaa ”ei-sosiaalisia aineksia” (sekä aineelliset että aineettomat) ja toisaalta aineettomia, vaikeasti ostettavissa olevia ja vaikeasti imitoitavia kykyjä. Javidan taas viittaa kompetenssilla eri toimintojen poikki kulkevien kyvykkyyksien yhdistämiseen ja koordinaatioon. (Javidan 1998, 62.) Tässä yhteydessä kompetenssi nähdään useita kykyjä yhdistävänä kokonaisuutena.

Pralahad ja Hamel korostavat, että ydinkompetenssien avulla on mahdollista integroida monialaisten yritysten toimintoja paremmin toisiinsa. Heidän mukaansa ydinkompetenssien tunnistaminen ja kehittäminen voivat olla monialaisen yrityksen toimintojen koordinaation ja integroinnin areena, koska ydinkompetenssien luominen edellyttää kollektiivista oppimista. He määrittelevät ydinkompetenssien olevan yhden organisaation kollektiivista oppimista erityisesti siitä, miten koordinoidaan monenlaisia taitoja ja miten integroidaan moninaisia teknologioita toisiinsa. Ydinkompetenssiajattelua voi näin ollen käyttää yhteisten intressien, ongelmien, mahdolli-

suuksien tai kykyjen etsinnässä. (Pralahad & Hamel 1990.) Perustaltaan ydinkompetenssi on kokoelma monialaisessa ja monitoimipisteisessä organisaatiossa jaettuja kompetensseja. Samalla tavalla ydinkompetenssiajattelun soveltaminen voisi nivoa yhteen aluekehittämisessä tarvittavia erilaisia kykyjä ja helpottaa aluekehittäjien roolien tunnistamisessa ja yhteistyön edellytysten kehittämisessä.

Alueen kompetenssiksi voidaan määritellä sellaiset kykyjen ja taitotietojen sarjat, jotka syntyvät siitä, että alueen institutionaalinen kapasiteetti, kehittäjäverkoston ja yksittäisten kehittäjäorganisaatioiden kyvykkyys suuntautuvat alueen kehittämisessä kärkialoiksi valituille toimialoille tai tärkeimpiin klustereihin ja tukevat toisiaan. Aja-tuksena on, että tällä tavalla on mahdollista syntyä laajasti alueella jaettuja taitoja osaamisen kehittämisen tiivistyessä samoihin kohteisiin. Jos osaaminen ei tiivisty joillekin aloille, vaarana on toiminnan hajautuminen ja ”kaiken kehittäminen vähän”. Kompetenssien kehittymisen ei kuitenkaan tarvitse välttämättä tiivistyä joillekin tietyille toimialoille. Ne voivat alueen luonteesta ja resursseista riippuen kohdistua myös esimerkiksi pk-yritysten innovaatiokyvykkyuteen, luovien ja innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen asumisessa, terveydenhuollossa jne.

Siitä huolimatta, että osaaminen yritetään tiivistää alueen kärkialoille, tärkeää on myös monien erilaisten taitojen ja näkemysten salliminen ja kannustaminen. Erilaisuuden sietäminen, monien taitojen ja kykyjen synnyn ruokkiminen ovat verkostoyhteiskunnassa yllätysten ja monimutkaistuvan maailman kohtaamisen perusta. Samalla ne voivat olla uusien kärkialojen syntymisen siemen. Alueella tulisi siis osata erityisen hyvin yhtäältä monien toimijoiden osaamisen tiivistäminen kärkialoille ja toisaalta sellaisen toimintaympäristön, innovatiivisen miljöön luominen, jossa kasvaa jatkuvasti jotain uutta ja yllättävää.

Kehittäjäverkostossa tarvittavat yleiset kyvyt on mahdollista tiivistää yleisellä tasolla kolmeen kokonaisuuteen, jotka ovat substanssi-, rakenne- ja prosessikompetenssit. (ks. myös Sotarauta 2000; Stähle yms. 2004 ja Stähle 2005 yms.)

Substanssikompetenssit ovat erityisiä kykyjä ja ne sisältävät kehittämisen kohteeseen – teknologiaan, palveluihin, toimialaan, toimijoihin yms. – liittyvää tietämystä ja osaamista. Ilman riittävää ymmärrystä substanssista aluekehittäjän ei ole mahdollista luoda kokonaiskuvaa tai tulkita ympäristön heikkoja signaaleja, nähdä olennaisia kehitystrendejä tai tunnistaa tärkeimpiä toimijoita. Substanssikompetensseja voidaan kutsua myös ’know-what’ –kompetensseiksi eli kyvyiksi tunnistaa strategioiden sisällöt, toimenpiteet ja ylipäätään tuntea kehittämisen kohteena oleva substanssi (ks. esim. Lundvall & Johansson 1994). ’Know-what’ kompetenssit viittaavat siis aluekehittäjän kykyyn yhtäältä löytää kulloiseenkin tilanteeseen ja haasteeseen sopivat sisällöllisesti oikeat strategiat ja toimenpiteet ja toisaalta ymmärtää ja sisäistää valittujen strategioiden asettamat vaatimukset käytännön työlle.

Rakennekompetenssit tarkoittavat kykyä luoda selkeät ja joustavat puitteet kehittämistyölle. Rakenteelliset tekijät voivat tarkoittaa lainsäädäntöä, organisoitumistapaa, koko kehittämisjärjestelmää ja siinä toimivien organisaatioiden välisiä suhteita. Ra-

kenteet viittaavat ennen kaikkea niihin organisaatioihin tai muihin instituutioihin, joiden tehtävänä on tukea kehittämis- ja innovaatioprosesseja. Rakennekompetensseihin liittyy myös verkoston muodollisen integraation kehittämiseen ja toimintakonseptien luomiseen liittyvät kyvyt. Tällä viitataan siihen, miten kyetään tiivistämään toimijoiden välistä yhteistyötä ja miten hyvin niiden osaaminen ja toiminnot saadaan täydentämään toisiaan. Parhaimmillaan kehittäjäverkosto, yritykset ja muut kehittämis-toiminnan kannalta keskeiset organisaatiot muodostavat yhteen hitsautuneen kokonaisuuden, jossa alueen kehittämisen peruskysymykset on laajasti jaettu ja sisäistetty ja eri organisaatiot tunnistavat oman roolinsa osana kokonaisuutta ja jossa samalla kyetään avoimeen ja analyttiseen keskusteluun alueen kehittämisestä ja tulevaisuudesta. Toisessa ääripäässä on tilanne, jossa kehittäjäverkostoa yhdistää vain hallinnolliset rutiinit (mm. kehittämisohjelmien laadinta, viralliset yhteistyöryhmät jne.) eikä todellista yhteistyötä synny.

Prosessikompetenssit viittaavat persoonalliseen, energisoivaan karismaan ja kykyyn johtaa vuorovaikutteisia prosesseja, luoda sitoutumisen edellytyksiä ja nähdä tulevaisuuden mahdollisuuksia (Stähle yms. 2004). 'Know-whom' –kompetenssit ovat tyyppillisiä prosessikompetensseja (Defilippi ja Arthur 1994). Ne viittaavat kehittämisen kannalta tärkeisiin verkostoihin, avaintoimijoihin ja heidän suhdeverkostoonsa. 'Know-whom' -kompetenssit ovat eräänlaisia sosiaalisen pääoman kykyjä – ketkä ovat keskeiset henkilöt, miten he ajattelevat, mitä he kannattavat ja/tai vastustavat, mitkä ovat heidän tavoitteensa, jne. Myös 'know-how' kompetenssit ovat osa prosessikompetenssien kirjoa. 'Know-how' kompetensseilla tarkoitetaan niiden kykyjen muodostamaa kokonaisuutta, joiden varassa aluekehittäjä ymmärtää ja ohjaa monisyisten kehittäjäverkostojen toimintaa – miten on mahdollista saada tämä asia vietyä läpi suunnittelu- ja päätöksentekoprosessien, miten on mahdollista saada erilaiset toimijat toimimaan yhdessä, miten kykenen ehkäisemään konflikteja ja etsimään yhteisiä intressejä toimijoiden tavoitteiden väliltä jne. (Hinchliffe 2002; Lundvall & Johansson 1994).

Generatiivisessa johtajuudessa ei ole kysymys vain tiedon ja osaamisen kokoamisesta yhteen, vaan mitä suurimmassa määrin myös uskottavuudesta. Substanssin kannalta uskottava toimija saattaa jäädä täysin varjoon hallinnollisilla ja poliittisilla kentillä ja vastaavasti vahva hallinnon osaaja ei välttämättä saa ketään kuuntelemaan itseään substanssiasioissa. Vaikka prosessikompetenssit korostuvat aluekehittäjän työssä, pitää myös substanssikysymykset tuntea riittävän hyvin, jotta olisi uskottava yhteistyökumppani varsinaisten substanssiosaajien näkökulmasta.

”Ja sitten toisaalta ihan vain sellainen perseennuolija, niin eihän se pitkälle pärjää, jos on vain mukava ja silleen sosiaalinen, niin ei se riitä. Kyllä sulla se substanssi on kuitenkin se asia, minkä kanssa mennään, että ennemmin tai myöhemmin niistä tipahtaa pohja pois, jos sä osaat vain sen verkostomaisen työtavan, niin se ei riitä. Kyllä se balanssi pitäisi olla hyvä sen suhteen, että mitä itse oikeasti pystyy tuomaan sisältönä ja mitä sitten pystyy verkoston kautta lisäarvona saamaan.”

Edellä mainittujen kompetenssien lisäksi myös 'know-why' –kompetenssit ovat aluekehittämisessä keskeisellä sijalla. "Know-why" kompetenssit liittyvät kehittämistoiminnan motivaatioperustaan, sen tarkoitukseen ja tavoitteisiin sekä yhteiskunnalli-

seen asemaan ja aluekehittämisen asemoimiseen suhteessa muuhun toimintaan. Näihin kompetensseihin liittyvät kehittämistoiminnan taustalla olevat uskomukset ja arvot, joita jatkuvasti luodaan ja tulkitaan uudelleen muun muassa virallisissa kehittämisasiakirjoissa, seminaareissa ja tutkimuksissa. Lisäksi ne hakevat jatkuvasti uutta muotoa myös implisiittisesti kehittäjien pohtiessa työnsä tarkoitusta ja tavoitteita. Monet ”hiljaiset viestit” kertovat uskomusten, arvojen ja identiteetin yhteensopivuudesta kehittämiskulttuurin kanssa. Know-why kompetenssit ovat eräänlaisia ”eksistentiaalisia” kykyjä – miksi minä/me teemme tätä, mihin pyrimme, miksi toteutamme juuri tällaisia strategioita, mikä on tämän alueen luonne, identiteetti jne.

Tässä tutkimuksessa huomio kohdistetaan aluekehittäjän yleisiin kykyihin eikä erityisiä substanssikykyjä tarkastella. Näin ollen tulosten tulkinnassa pitää ottaa huomioon se, että eri kyvyt saattavat korostua eri aloilla eri tavoin riippuen alan ja/tai alueen luonteesta, toimijoiden tavasta toimia, kehittämiskulttuurista ja ennen kaikkea kehittämisen kohteena olevasta substanssista. Tämän tutkimuksen pohjalta on jatkossa mahdollista tehdä toimiala- ja/tai aluekohtaisia tutkimuksia, joissa pureudutaan syvemmin yhden toimialan prosesseihin ja kykyihin tai vertaillaan yhtä tai useampaa alaa/aluetta keskenään. Ilman riittävää substanssiosaamista ja rakenteiden ymmärrystä prosessiosaamisesta ei ole hyötyä. Kyse on siis kokonaisuudesta, jossa verkoston eri toimijoiden on mahdollista kompensoida toistensa kompetensseissa olevia puutteita. Taitava generatiivinen johtaja huomioi tämän ja nivoo tietoisesti erityyppisiä kompetensseja osaksi kokonaisuutta.

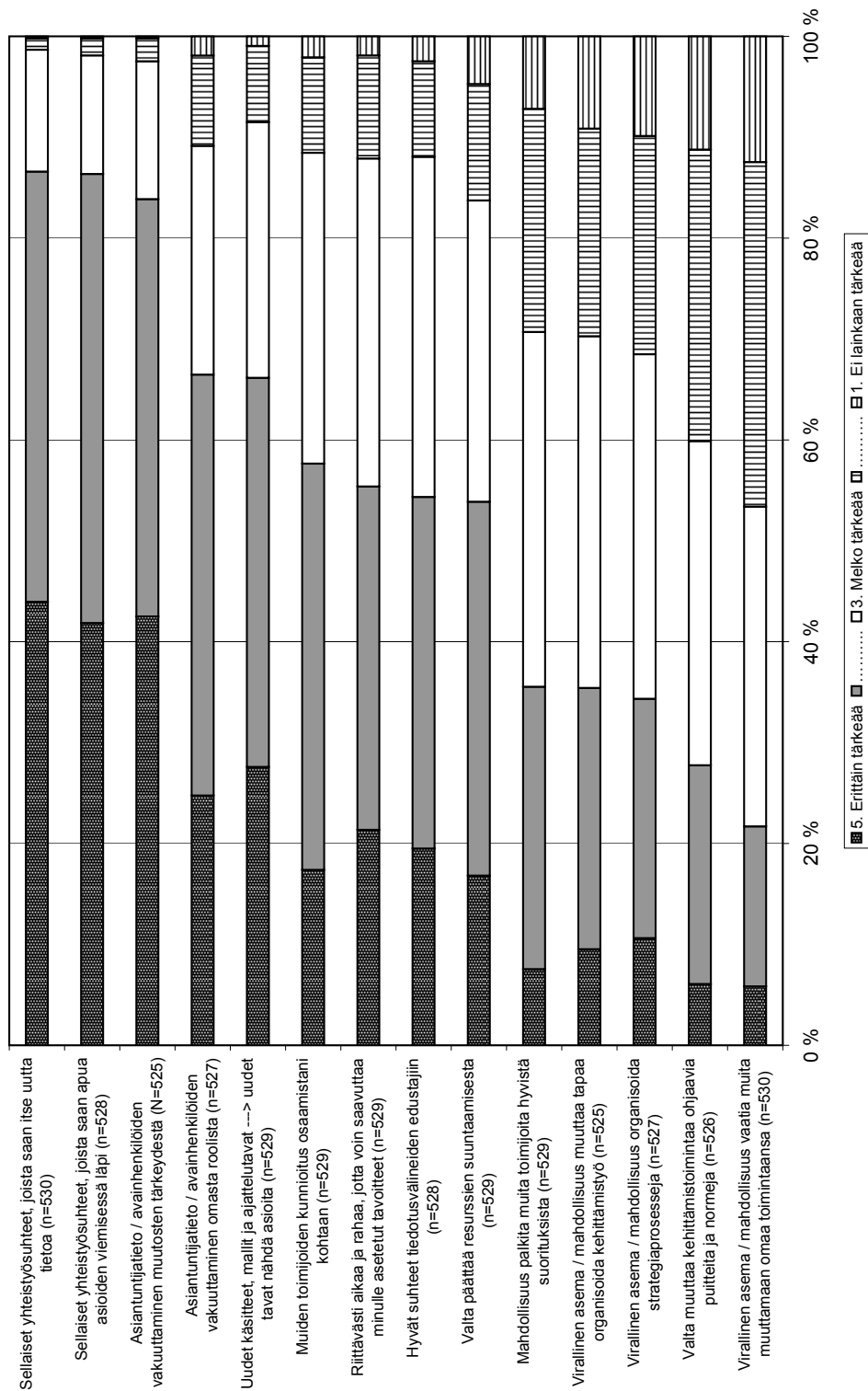
Aluekehittäjän vaikutusvalta ja vaikuttamistaktiikat

7.1 Aluekehittäjän vaikutusvallan ja vaikuttamistaktiikkojen pääulottuvuudet

Internetissä toteutetun kyselyn kysymyspatteri kaksi kohdistui aluekehittäjän vaikutusvallan lähteisiin. Tärkeimpinä vaikutusvallan lähteinä nousivat esille yhteistyösuhteet ja tieto (kuva 10). Yhteistyösuhteet korostuivat sekä uuden tiedon lähteinä että tukena asioiden läpiviemisessä. Yhteistyösuhteiden jälkeen tärkeimpinä vaikutusvallan lähteinä korostettiin sellaista asiantuntijatietoa, jolla voi vakuuttaa avainhenkilöt muutosten tärkeydestä ja toisaalta kehittäjän omasta roolista osana kokonaisuutta. Tärkeimmät vaikutusvallan lähteet vahvistavat jo edellä auennutta kuvaa aluekehittämiseen. Erilaiset suorat vaikutusvallan lähteet kuten virallinen asema, valta muuttaa kehittämistoimintaa ohjaavia normeja tai virallinen asema strategiaprosessien organisoimisessa eivät näyttäytyneet erityisen merkittävänä. Myöskään kannustaminen eli toimijoiden hyvien suoritusten palkitseminen ei saanut suurta kannatusta aluekehittäjien keskuudessa.

Kuva 10 avaa yleiskuvan aluekehittäjän vaikutusvallan lähteisiin, mutta saadaksemme niistä jäsentyneemmän kuvan etsimme vaikutusvallan pääulottuvuuksia faktorianalyysin avulla. Faktorianalyysin roolina on jäsentää suhteellisen laajaa kyselyaineistoa ja auttaa tunnistamaan kunkin kysymyspatterin taustalla olevat pääulottuvuudet. Tähän faktorianalyysi sopii varsin hyvin, koska sen perusideana on tiivistää muuttujien sisältämä informaatio suppeahkoon määrään faktoreita. Faktorianalyysiä käytetään aineistossa piilevien muuttujien tunnistamisessa. Piileviä muuttujia ei voida suoraan havainnoida, mutta niiden olemassaolo voidaan päätellä havaittujen muuttujien avulla. Käytännössä faktorin muodostaa joukko muuttujia, jotka korreloivat vahvasti keskenään mutta vähän muiden muuttujien kanssa. (ks. Faktorianalyysi 2006; Nummenmaa yms 1997; Alkula yms. 2002). Keskenään korreloivista muuttujista muodostettiin vaikutusvallan lähteiden pääulottuvuuksia kuvaavat summamuuttujat¹. Liit-

¹ Summamuuttujat muodostettiin seuraavasti: $((m_1+m_2+mn)/n)*20$. Näin kunkin uuden muuttujan maksimi-arvo on 100.



KUVA 10. Aluekehittäjän vaikutusvallan lähteet

teessä viisi on kerrottu tarkemmin faktorianalyysistä ja sen sovelluksesta tässä tutkimuksessa.

Päädyimme faktorianalyysissä tulkinnallisista syistä neljän faktorin ratkaisuun eli neljään uuteen summamuuttujaan siitä huolimatta, että faktorit kolme ja neljä eivät juuri vahvista koko ratkaisun selitysstettä². Periaatteessa ne olisi voinut jättää pois, mutta tällöin vaikutusvallan lähteet olisivat kaventuneet kahdeksi ulottuvuudeksi, mikä olisi tulkintamme mukaan rajoittanut liiaksi kuvaa aluekehittäjän vaikutusvallan lähteistä. Analyysin tulosten tulkinnan kannalta kahden faktorin ratkaisu osoittautui hankalaksi. Se ei paljastanut mitään olenaisesti uutta ja kokonaiskuva jäi hämäräksi; kahden faktorin ratkaisua oli käytännössä lähes mahdoton tulkita. Kahden faktorin ratkaisu ei sen paremmin vahvistanut kuin kumonnutkaan aiemmin auennutta kuvaa aluekehittäjän vaikutusvallan lähteistä (konfirmatorinen faktorianalyysi). Se ei myöskään avannut mitään selvää uutta kuvaa kyseiseen teemaan (eksploratiivinen faktorianalyysi). Ominaisarvojen alhaisuus kertoo siitä, että aluekehittäjät pitivät lähes kaikkia kyselyssä tarjottuja vaihtoehtoja tärkeinä ja erot muuttujien välillä jäivät pieniksi (kuva 10).

Faktorilla yksi latautuivat voimakkaimmin 'virallinen asema, joka antaa mahdollisuuden organisoida yhteisiä strategiaprosesseja' ja 'virallinen asema, joka antaa mahdollisuuden muuttaa tapaa organisoida kehittämistyö'. Näiden kahden kärkimuuttujan lisäksi myös muut faktorilla yksi latautuneet muuttujat sisälsivät ajatuksen mahdollisuudesta vaatia muita toimijoita muuttamaan toimintaansa ja kehittämistoimintaa ohjaavien puitteiden ja normien muuttamisesta. Kaikki neljä muuttujaa viittaavat toimijoiden virallisiin mahdollisuuksiin vaikuttaa kehittämistoiminnan puitteisiin. Näin ollen faktori yksi nimettiin institutionaaliseksi vallaksi. Faktorilla kaksi latautui kaksi muuttujaa: 'sellainen asiantuntijatieto, jonka avulla voin vakuuttaa avainhenkilöt muutosten tärkeydestä' ja 'sellainen asiantuntijatieto, jolla voin vakuuttaa avainhenkilöt omasta roolistani kehittämistoiminnassa ja yhteistyöverkostossa'. Molemmat muuttujat viittaavat tiedon merkitykseen vaikutusvallan ytimessä. Vaikka 'uudet käsitteet, mallit ja ajattelutavat, joiden avulla voin saada muut toimijat näkemään asiat uudella tavalla' –muuttujan lataus on suhteellisen alhainen ja vaikka kommunaliteetti³ jää alle kriittisen rajan (ks. liite 6), päädyimme ottamaan sen mukaan uuteen summamuuttujaan, koska se liittyy olennaisella tavalla faktorin kaksi kahden kärkimuuttujan sisältämään informaatioon. Nimesimme faktorin kaksi pohjalta muodostetun summamuuttujan 'tulkitseväksi vallaksi' (taulukko 7).

Faktorin kolme kärkimuuttujat kertovat resurssien suuntaamisen tärkeydestä. Faktorin kolme varaan rakennettu uusi summamuuttuja nimettiin resurssivallaksi ja uuteen muuttujaan otettiin mukaan seuraavat perusmuuttujat: 'Valta päättää resurs-

² Faktorien kolme ja neljä ominaisarvot jäivät alle kriittisen rajan (ks. liite 5). Ominaisarvot kertovat, kuinka hyvin faktorit pystyvät selittämään havaittujen muuttujien hajontaa. Mitä suurempi faktorin ominaisarvo on sitä paremmin se selittää muuttujien hajontaa ja päinvastoin.

³ Kommunaliiteetti kertoo, kuinka suuri osuus yksittäisen havaitun muuttujan vaihtelusta selittyy löydettyjen faktorien avulla. Jos muuttujan kommunaliiteetti on lähellä yhtä, pystyvät faktorit selittämään sen vaihtelun lähes kokonaan. Toisaalta mitä pienempiä arvoja kommunaliiteetti saa sitä huonommin faktorit ko. muuttujia selittävät. Jos yksittäisen muuttujan kommunaliiteetti on alle 0,3, kyseistä muuttujaa ei välttämättä ole syytä sisällyttää analyysiin. (Faktorianalyysi 2006)

TAULUKKO 7. Vaikutusvallan lähteiden summamuuttujat ja kuhunkin uuteen muuttujaan mukaan otetut kärkimuuttujat⁴

Institutionaalinen valta

- Virallinen asema, joka antaa mahdollisuuden vaatia muita muuttamaan omaa toimintaansa
- Valta muuttaa kehittämistoimintaa ohjaavia puitteita ja normeja
- Virallinen asema, joka antaa mahdollisuuden organisoida useiden organisaatioiden yhteisiä strategiaprosesseja
- Virallinen asema, joka antaa mahdollisuuden muuttaa tapaa organisoida kehittämistyö

Tulkitseva valta

- Sellainen asiantuntijatieto, jonka avulla voin vakuuttaa avainhenkilöt muutosten tärkeydestä
- Uudet käsitteet, mallit ja ajattelutavat, joiden avulla voin saada muut toimijat näkemään asiat uudella tavalla
- Sellainen asiantuntijatieto, jolla voin vakuuttaa avainhenkilöt omasta roolistani kehittämistoiminnassa ja yhteistyöverkostossa

Resurssivalta

- Valta päättää resurssien suuntaamisesta
- Mahdollisuus palkita muita toimijoita hyvistä suorituksista
- Riittävästi aikaa ja rahaa, jotta voin saavuttaa minulle asetetut tavoitteet

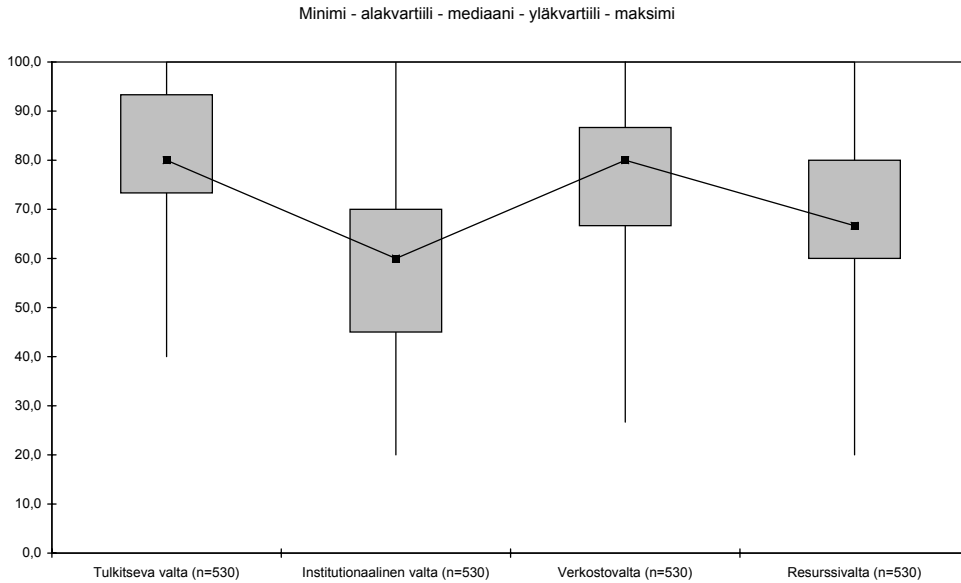
Verkostovalta

- Sellaiset yhteistyösuhteet, joista saan apua asioiden viemisessä läpi
 - Muiden toimijoiden kunnioitus osaamistani kohtaan
 - Sellaiset yhteistyösuhteet, joista saan itse uutta tietoa
-

sien suuntaamisesta', 'mahdollisuus palkita muita toimijoita hyvistä suorituksista' ja 'riittävästi aikaa ja rahaa, jotta voin saavuttaa minulle asetetut tavoitteet'. Faktorin neljä kärkimuuttujaksi nousivat: 'muiden toimijoiden kunnioitus osaamistani kohtaan', 'sellaiset yhteistyösuhteet, joista saan itse uutta tietoa' ja 'sellaiset yhteistyösuhteet, joista saan apua asioiden viemisessä läpi'. Tulkitsimme näiden muuttujien kertovan henkilökohtaisten verkostojen merkityksestä ja nimesimme muuttujan verkostovallaksi.

Aluekehittäjän vaikutusvallan tärkeimmiksi lähteiksi nousivat tulkitseva valta ja verkostovalta. Sekä tulkitsevan vallan että verkostovallan mediaani on 80, mikä kertoo valtaosan kehittäjistä näkevän verkostot ja tiedon tärkeimpinä vaikutusvallan lähteinä. Tulkitsevan vallan merkitys korostui hieman enemmän kuin verkostovallan. Tulkitsevan vallan keskiarvo on 82,4 (keskihajonta 12,3), kun verkostovallan keskiarvo on 77,7 (keskihajonta 13,8). Resurssivallan keskiarvo on 66,7 (keskihajonta 15,8) ja institutionaalisen vallan 58,0 (keskihajonta 18,4). Tulokset kertovat selkeästi aluekehittäjien vaikutusvallan epäsuorasta luonteesta. Suoraakin valtaa eli kykyä muuttaa instituutioita ja suunnata resursseja tarvitaan, mutta kehittäjät kokevat varsin yksimielisesti yhteistyösuhteet ja tiedon tärkeimmiksi työkaluikseen.

⁴ Summamuuttujat muodostettiin seuraavasti: $((m1+m2+mn)/n)*20$. Näin kunkin uuden muuttujan maksimi-arvo on 100.



KUVU 11. Aluekehittäjän vaikutusvallan pääulottuvuuksien tunnusluvut

Aluekehittäjät olivat varsin yhtä mieltä vaikutusvallan lähteistä. Kyselyn perusteella aluekehittäjien näkemyksissä ei ole merkittäviä eroja sen perusteella missä organisaatiossa tai maakunnassa he työskentelevät tai miten pitkään he ovat aluekehittämisen parissa työskennelleet. Ainoat tilastollisesti merkittävät erot syntyivät suhtautumisessa resurssivaltaan. Teknologiakeskuksissa ja seutukunnallisissa kehittäjäorganisaatioissa työskentelevät aluekehittäjät korostivat resurssivallan merkitystä enemmän kuin esimerkiksi ministeriöiden ja kuntien edustajat (taulukko 8). Tämä johtunee siitä, että teknologiakeskuksissa ja seutukunnallisissa kehittäjäorganisaatioissa toimitaan varsin yleisesti ulkoisten rahallisten resurssien varassa ja riippuvuus ulkoisista resursseista saa aikaan sen, että näissä organisaatioissa koetaan resurssien ohjaava valta suuremmaksi kuin niissä organisaatioissa, jotka resursseja suuntaavat.

TAULUKKO 8. Resurssivallan merkitys sen mukaan millaisessa organisaatiossa vastaaja työskentelee

	<i>Keskiarvo</i>	<i>Keskihajonta</i>
Teknologiakeskus (n=69)	74,0	13,0
Seutukunnallinen kehittäjäorganisaatio tai muu seudullinen organisaatio (n=198)	69,5	15,8
Maakunnallinen liitto (n=113)	66,0	16,8
Kunta tai muu paikallinen organisaatio (n=36)	65,0	13,7
TE-keskus (n=53)	64,5	15,3
Ministeriö tai muu kansallinen organisaatio (n=23)	62,9	16,1
Tutkimus- ja/tai koulutusorganisaatio (n=22)	62,7	18,7
Kaikki (n=526)	68,0	15,8

F = 3,27 vapausasteet: 7 ja 518

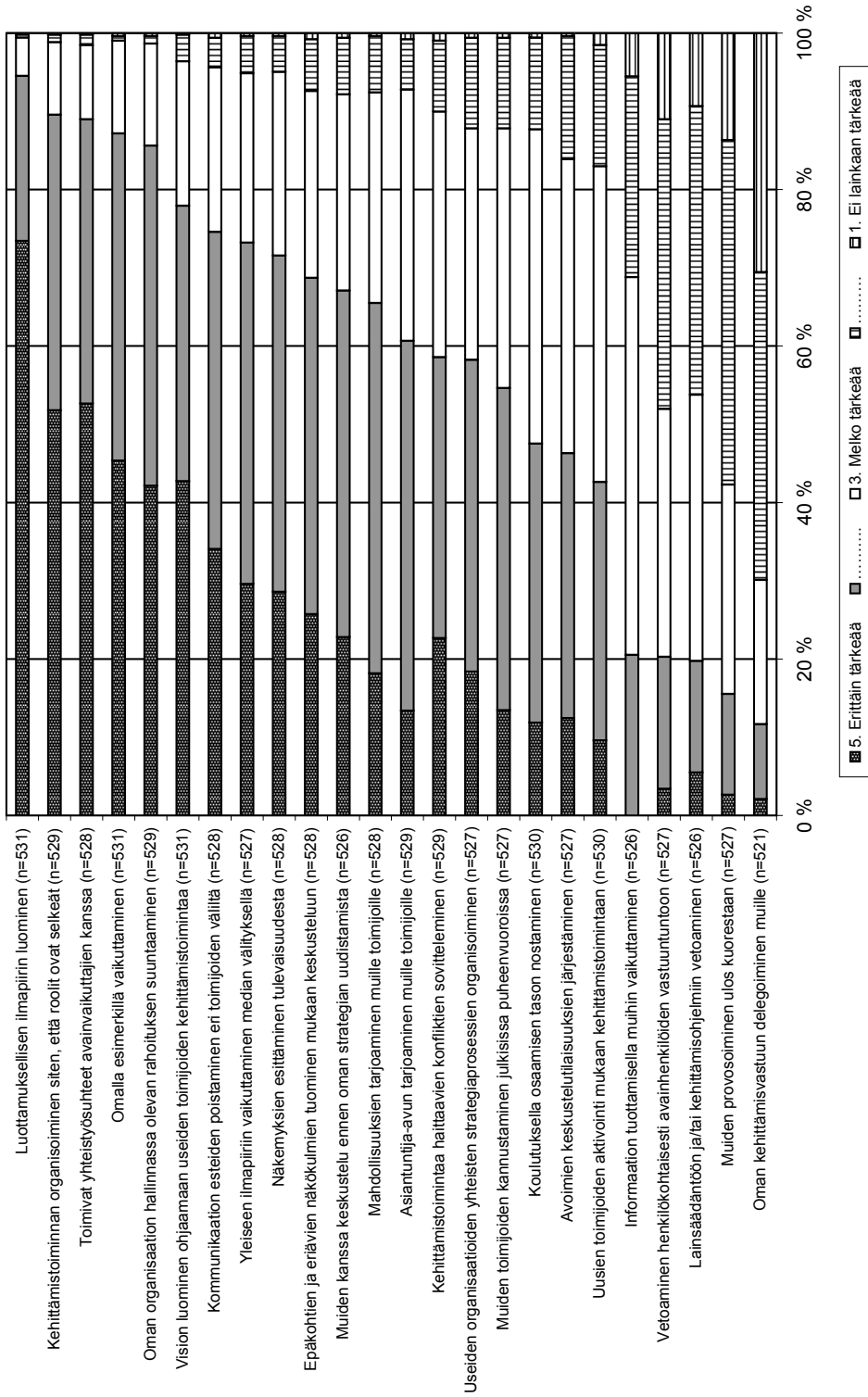
p = 0,00206 Tilastollisesti merkitsevä

Seuraavaksi etsimme kyselyn avulla aluekehittäjän, generatiivisen johtajan, vaikuttamistaktiikkoja eli astetta tarkempaa näkymää siihen, miten aluekehittäjä pyrkii vaikuttamaan muihin toimijoihin.

Aluekehittäjät nostivat kyselyssä tärkeimmiksi vaikuttamiskeinoiksi luottamuksellisen ilmapiirin luomisen, kehittämistoiminnan organisoimisen siten, että eri toimijoiden roolit ovat mahdollisimman selkeät ja toimivien yhteistyösuhteiden luomisen avainvaikuttajien kanssa. Myös omalla esimerkillä vaikuttaminen, oman organisaation hallinnassa olevan rahoituksen suuntaaminen kehittämistä tukevalla tavalla ja vision luominen ohjaamaan kehittämistoimintaa nousivat listalla korkealle. Tärkeimmät vaikuttamistaktiikat kertovat verkostojen, organisoimisen ja näkemyksellisyyden merkityksestä aluekehittäjän työssä. Oman kehittämismvastuun delegoiminen muille ja provosointi eivät saaneet juurikaan kannatusta. Kovinkaan moni ei myöskään nähnyt lainsäädäntöön ja kehittämisohjelmiin vetoamista tehokkaana keinona vaikuttaa muihin toimijoihin. (kuva 12.)

Aluekehittäjän vaikuttamistaktiikkoihin kohdistuneesta kysymyspatterissa muodostettiin vaikutusvallan lähteiden tavoin neljän faktorin ratkaisu, vaikka vain faktorin yksi ominaisarvo ylitti kriittisen raja-arvon (ks. liite 7). Faktorin kaksi ominaisarvo oli 0,99 (kriittinen raja = 1) eli kysymyspatterin yksi osalta olisi ollut mahdollista harkita kahden faktorin ratkaisua. Edellä kuvatuista syistä päätimme kokeilla myös kolmen ja neljän faktorin ratkaisua. Tulosten tulkinnan kannalta kolmen ja neljän faktorin ratkaisut tuottivat keskenään samansuuntaiset tulokset. Päädyimme soveltamaan neljän faktorin ratkaisua, koska sen tuottamat tulokset ovat varsin samansuuntaisia haastattelujen perusteella syntyneen kuvan kanssa. Neljän faktorin ratkaisussa tulee kuitenkin huomata, että faktorien kolme ja neljä selitysasteet koko mallin osalta ovat suhteellisen alhaiset. Tästä johtuen tulosten tulkinnassa on syytä muistaa, että vaikuttamistaktiikkojen pääluottuvuudet ovat lähellä toisiaan ja yksittäisen summamuuttujan selitysaste on suhteellisen alhainen suhteessa muihin summamuuttujiin. Tämä johtuu siitä, että perusmuuttujat ovat monin tavoin limittyneet toisiinsa ja ne ovat toisistaan riippuvaisia. Aluekehittäjät pitivät lähes kaikkia vaikuttamistaktiikkoja tärkeinä ja erot muuttujien välillä ovat suhteellisen pieniä (ks. kuva 12). Jatko-analyysissä neljän faktorin ratkaisu osoittautui joka tapaukseksi toimivaksi tavaksi kuvata ja havainnollistaa aluekehittäjän vaikuttamistaktiikkoja.

Faktorissa yksi voimakkaimmin latautuivat seuraavat muuttujat: 'konfliktien sovittelu', 'kommunikaation esteiden poistaminen', 'kehittämistoiminnan organisoiminen' ja 'omalla esimerkillä vaikuttaminen'. Lisäksi 'luottamuksellisen ilmapiirin luominen' ja 'oman organisaation rahoituksen suuntaaminen' latautuivat suhteellisen voimakkaasti. Näistä kuitenkin omalla esimerkillä vaikuttaminen, luottamuksellisen ilmapiirin luominen ja oman organisaation rahoituksen suuntaaminen saivat alhaiset kommunaliteettiarvot eli ne jätettiin pois jatkoanalyysistä⁵. Kaikki faktorin yksi kärki-muuttujat viittaavat tavalla tai toisella yhteistyön yleisiin puitteisiin. Näin ollen annoimme sille nimeksi 'yhteistyön edellytyksiin vaikuttaminen'. Summamuuttujaan valitsimme mukaan kolme kriteerit täyttäneitä kärkimuuttujaa.



KUVA 12. Yhteenveto aluechitran vaikuttamistakitoista

Faktorissa kaksi latautuivat voimakkaimmin 'lainsäädäntöön ja/tai kehittämisohjelmiin vetoaminen', 'vetoaminen henkilökohtaisesti avainhenkilöiden vastuuntuntoon', 'muiden toimijoiden provosoiminen, jotta ne tulisivat ulos kuorestaan' ja 'kehittämisvastuun delegoiminen'. Näistä vain lainsäädäntöön ja avainhenkilöiden vastuuntuntoon kohdistuvat muuttajat saivat riittävän korkean kommunaliteettiarvon. Faktorin kaksi kärkimuuttujat viittaavat toimijoiden aktivointiin liittyviin taktiikkoihin. Yhteistä niille on myös ajatus suorasta vaikuttamisesta. Faktori kaksi nimettiin 'toimijoiden suoraksi aktivoinniksi'.

Faktorin kolme kärkimuuttujaksi nousivat 'toimijoiden kannustaminen julkisissa puheenvuoroissa', 'näkemysten esittäminen tulevaisuudesta', 'informaation tuottaminen' ja 'positiivisten viestien saaminen median välityksellä julkisuuteen ja siten yleiseen ilmapiiriin vaikuttaminen'. Kaikki neljä muuttujaa ylittävät edellytetyn kommunaliteettiarvon eli uusi summamuuttaja rakennettiin niiden varaan. Faktorin kaksi tavoin faktorin kolme kärkimuuttujat kuvaavat toimijoiden aktivointia. Ero faktoriin kaksi tulee siinä, että faktorin kolme kärkimuuttujat kuvaavat epäsuoria tapoja vaikuttaa muihin toimijoihin faktorin kaksi muuttujien liittyessä enemmän suoriin taktiikkoihin. Faktori kolme sai nimekseen 'toimijoiden epäsuora aktivointi'. Faktori neljä muodostui vain kahdesta selvästi toisiinsa liittyvästä muuttujasta eli 'vision luomisesta' ja 'strategiaprosessien organisoimisesta'. Näin faktorin neljän varassa muodostunut uusi summamuuttaja sai nimekseen 'strategiatyö'. Edellä kuvatulla tavalla muodostetut summamuuttajat ja niiden kärkimuuttujat on esitelty taulukossa 9.

TAULUKKO 9. Aluekehittäjän vaikuttamistaktiikkojen summamuuttujat ja kunkin muuttujan mukaan otetut kärkimuuttujat⁶

Yhteistyön edellytyksiin vaikuttaminen

- Kehittämistoimintaa haittaavien konfliktien sovittelu
- Kommunikaation esteiden poistaminen eri toimijoiden väliltä
- Kehittämistoiminnan organisoiminen siten, että yhteistyö olisi mahdollisimman tehokasta ja toimijoilla olisi mahdollisimman selkeät roolit

Toimijoiden suora aktivointi

- Lainsäädäntöön ja/tai kehittämisohjelmiin vetoaminen
- Vetoaminen henkilökohtaisesti avainhenkilöiden vastuuntuntoon

Toimijoiden epäsuora aktivointi

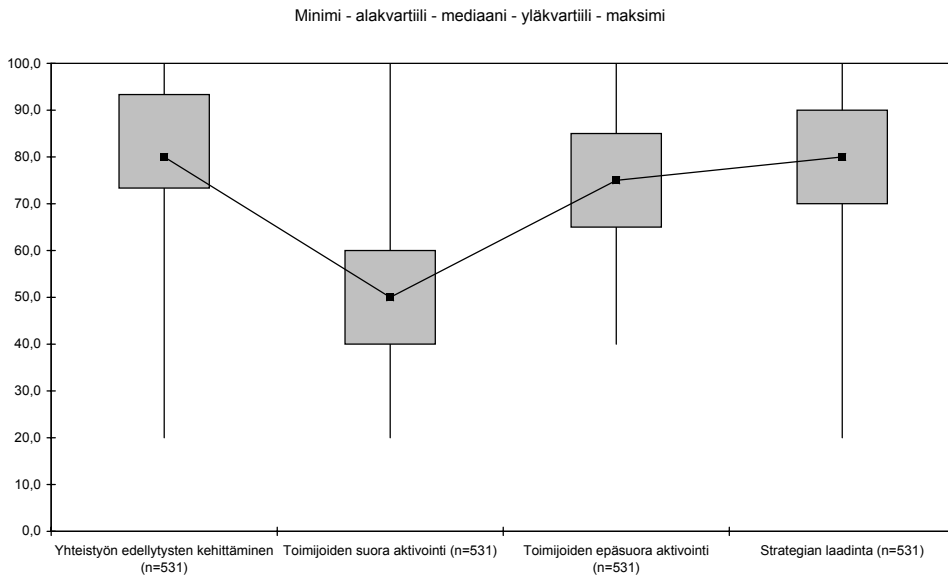
- Muiden toimijoiden kannustaminen julkisissa puheenvuoroissa
- Näkemysten esittäminen tulevaisuudesta ja kehittämisestä ja siten muiden toimijoiden ajatteluun vaikuttaminen
- Informaation tuottaminen yhteiseen käyttöön ja siten muiden toimijoiden toimintaan vaikuttaminen
- Positiivisten viestien saaminen median välityksellä julkisuuteen ja siten yleiseen ilmapiiriin vaikuttaminen

Strategiatyö

- Vision luominen ohjaamaan useiden organisaatioiden kehittämistoimintaa
 - Useiden organisaatioiden yhteisten strategiaprosessien organisoiminen
-

⁶ Summamuuttujat muodostettiin seuraavasti: $((m_1 + m_2 + m_n)/n) * 20$. Näin kunkin uuden muuttujan maksimi-arvo on 100.

Edellä kuvatulla tavalla muodostetut summamuuttujat kertovat varsin selvästi, että aluekehittäjät pitivät tärkeimpinä vaikuttamistaktiikkoinaan yhteistyön edellytysten luomista ja kollektiivista strategiatyötä. Myös toimijoiden epäsuoraa aktivointia pidettiin tärkeänä, kun taas toimijoiden suoran aktivoinnin voimaan ei uskottu yhtä yleisesti (kuva 13). Yhteistyön edellytysten luomisen keskiarvo on varsin korkea eli 81,0 (keskihajonta 13,0) ja strategian laadinnan 78,1 (keskihajonta 15,1). Toimijoiden epäsuoran aktivoinnin keskiarvo on 76,5, (kh 12,5), kun taas toimijoiden suoran aktivoinnin keskiarvo ylti juuri ja juuri yli viidenkymmenen (ka 53,4 ja kh 17,4). Aluekehittäjän vaikuttamistaktiikkojen pääulottuvudet kertovat generatiivisen johtajuuden epäsuorasta luonteesta.



KUVA 13. Aluekehittäjän vaikuttamistaktiikat, summamuuttujien tunnusluvut

Kuten edellä todettiin, aluekehittäjän vaikutusvalta perustuu ennen kaikkea epäsuoriin vallan lähteisiin. Lisäksi vaikuttamistaktiikat ovat pääosin epäsuoria eli aluekehittäjät pyrkivät vaikuttamaan kehityksen kulkuun ensi sijassa muiden toimijoiden välityksellä. 2000-luvun alun aluekehittämistä voi luonnehtia tuplamutkikkaaksi.

Aluekehittäjät olivat varsin yhtä mieltä vaikuttamistaktiikoista. Kyselyn perusteella aluekehittäjien näkemyksissä ei ole merkittäviä eroja sen perusteella missä organisaatiossa tai maakunnassa he työskentelevät tai miten pitkään he ovat aluekehittämisen parissa työskennelleet. Ainoa muuttuja, jonka kohdalla syntyi edes joidenkin ryhmien kohdalla tilastollisesti merkittäviä eroja, oli strategian laadinta. Kaupunkien kehittäjät korostivat strategian laadinnan merkitystä maaseudun kehittäjiä enemmän (taulukko 10). Tämä johtunee siitä, että kaupungeissa toimijakenttä on moninaisempi kuin maaseudulla, mikä korostaa yhteisen strategian ja kollektiivisen strategisen suunnittelun merkitystä kehittämistoimintojen suuntaamisessa.

TAULUKKO 10. Strategian laadinta vaikuttamistaktiikkana kehittämistoiminnan ensisijaisen kohteen mukaan

	<i>Keskiarvo</i>	<i>Keskihajonta</i>
Kaupunki (n=160)	81,1	14,2
Maakunta (n=244)	77,8	15,1
Koko Suomi (n=46)	77,6	13,9
Muu (n=28)	74,6	14,5
Maaseutu (n=46)	72,6	17,2
Kaikki	78,2	15,1

F = 3,54, vapausasteet: 4 ja 519

p = 0,00728, tilastollisesti merkitsevä

7.2 Aluekehittäjän vaikutusvallan lähteet ja vaikuttamistaktiikat haastattelujen valossa

7.2.1 Vallanlajien väliset suhteet aluekehittämisessä

Tässä tutkimuksessa saadut tulokset vaikutusvallan lähteistä ovat samansuuntaisia organisaatiotutkimuksen kanssa. Esimerkiksi Dougherty ja Hardy (1996) ovat nostaneet esille kolme näkökulmaa valtaan. Heidän mukaansa valta liittyy ensinnäkin perinteisesti *resurssien kontrollointiin* (vrt. resurssivalta). Organisaatioissa vallassa on kyse myös *päätöksentekoprosesseista* (vrt. institutionaalinen valta) eli siitä, kuka päätökset loppujen lopuksi tekee. Tätä aluekehittäjätään tuskin kiistävät, mutta aluekehittäjät harvoin ovat lopullisia päätöksentekijöitä ja siksi yhteistyösuhteet ja muiden toimijoiden ajattelumalleihin vaikuttaminen korostuvat eikä institutionaalinen valta nouse korkealle suhteessa muihin vallan muotoihin. Valta kytkeytyy Doughertyn ja Hardyn mukaan myös *merkitysjärjestelmiin* (vrt. tulkitseva valta). Heidän mukaansa pysähtyneille organisaatioille on tyypillistä, että uusien ajattelutapojen syntyminen estetään jo alkutekijöihinsä eikä niissä ole henkistä tilaa luoda uutta. Ståhlen ja kumppaneiden mukaan varsinkin dynaamisissa, jatkuvaan innovatiivisuuteen ja uudistumiseen pyrkivissä organisaatioissa valta liittyy erityisesti merkitysrakenteisiin ja vähemmässä määrin muodollisiin rakenteisiin. Kaikki kolme vallan ulottuvuutta ovat joka tapauksessa läsnä kaikissa organisaatioissa riippumatta siitä, onko ne tunnistettu ja otettu tietoisien tarkastelun kohteiksi. (Ståhle yms. 2004.)

Suhteessa innovatiivisiin organisaatioihin aluekehittämisessä korostuu organisaatioiden välinen johtajuus, mikä nostaa organisaatioita vahvemmin esille yhteistyösuhteet ja tulkinnot. Samalla verkostovallan ja tulkitsevan vallan suhde perinteisempiin vaikutusvallan lähteisiin eli institutionaaliseen valtaan ja resurssivaltaan nousee mielenkiintoiseksi kysymykseksi. Aluekehittäjillä ei ole kovinkaan paljoa institutionaalista valtaa tai resurssivaltaa, mutta ilman niitä kehittäjäverkostojen toimivuus saattaa jäädä heikoksi. Berndt Flyvbjerg on tehnyt mielenkiintoisia havaintoja vallan ja rationaalisuuden välisestä suhteesta ja samalla siitä, miten tulkinnot linkittyvät institutionaaliseen valtaan.

Tutkittuaan Århusin kaupunkikeskustan kehittämistä Flyvbjerg on tiivistänyt valan, rationaalisuuden ja tiedon välisen suhteen siten, että valta määrittelee mikä on rationaalista eikä toisinpäin. Flyvbjerg itse asiassa väittää, että niillä toimijoilla joilla on institutionaalista valtaa, on mahdollisuus määritellä se maailmankuva, josta käsin kehitetään ja samalla vaikutetaan käytössä oleviin mittareihin, asiantuntijoihin ja erilaisten tutkimustulosten pohjalta vedettäviin johtopäätöksiin kehittämisen sisällöistä ja keskustelujen johtopäätöksistä. Flyvbjergin mukaan (institutionaalinen) valta on kiinnostunut ennen kaikkea määrittelemään todellisuuden eikä niinkään tunnistamaan sitä. Institutionaalinen valta ei hänen mukaansa kaipaa rationaalisia analyysejä ja uutta tietoa, jotta toimijan valta kasvaisi, vaan jotta toimijan olisi mahdollista vahvistaa se, mitä voidaan pitää ”totuutena”. (Flyvbjerg 1998.) Flyvbjerg korostaa tavaltaan tulkitsevan vallan merkitystä, mutta hänen mukaansa institutionaalinen valta antaa mahdollisuuden määritellä tulkinnot.

Flyvbjerg toteaa myös, että rationaalisuus on hyvin kontekstisidonnaista ja että rationaalisuuden ja rationalisoinnin (parhain päin selittäminen) välinen raja on ohut. Näin esille nousee uusi kysymys: kenen näkökulmasta aluekehittämistä hallitsevat diskurssit ovat totta ja mikä on niiden suhde alueen tapahtumiin. Flyvbjergin mukaan erilaisten tapahtumien, päätösten ja toimenpiteiden rationalisointi on vallan käytön keskeisin strategia. Hän jatkaa toteamalla, että kehittämistoiminnassa julkisivu on avoin keskustelulle, mutta taustalla hallitsee tapahtumien rationalisointi, jossa tärkeintä on pönkittää valtaapitäävien omaa hallitsevaa tulkintaa. Onko siis niin, että mitä enemmän toimijalla on institutionaalista valtaa sitä vähemmän hän on kiinnostunut todellisista tapahtumista, koska valta määritellä ”todellisuus” on niin suuri. (Flyvbjerg 1998.) Flyvbjergin huomiot on mahdollista yksinkertaistaa siten, että hänellä jolla on institutionaalista valtaa on mahdollisuus määritellä mikä on totta ja mikä ei, mistä keskustellaan ja mistä ei, ja näin ollen institutionaalinen valta (ja resurssi-valta) määrittelee tulkitsevan vallan ja verkostovallan muodot.

Kaiken kaikkiaan Flyvbjergin huomiot avaavat mielenkiintoisen näkymän myös tämän tutkimuksen tuloksiin. Ne tukevat huomiota siitä, että tulkitseva valta on kehittämisessä keskeisessä asemassa, mutta samalla Flyvbjerg kääntää asetelman toisin päin. Tämän tutkimuksen perusteella voisi yksinkertaistaen sanoa, että hänellä joka johtaa keskustelua ja tuottaa keskustelussa käytetyn sanaston ja hallitsevat tulkinnot, ja jolla on hyvät verkostot, on vaikutusvaltaa. Aluekehittäjät uskovat, että juonen rakentajaa kuunnellaan verkostossa eikä välttämättä institutionaalisen vallan haltijaa: ”ei se ole muodollisesta asemasta kiinni keitä kuunnellaan”. Aluekehittäjien mukaan yhteistyösuhteiden hyvällä hallinnalla, informaation välittämällä ja uuden tiedon luomisella on mahdollisuus vaikuttaa muiden toimijoiden toimintaan ja ajatteluun eli käyttää valtaa. Tällöin vallankäyttö on aluekehittämisen tuplamutkikkaan luonteen mukaisesti epäsuoraa. Se on luottamuksen rakentamista ja ylläpitoa sekä merkitysten antamista ja uudistamista. Näin tulkitsevan vallan ja verkostovallan haltija määritteli epäsuorasti myös virallisen strategian ja siten ohjaisi institutionaalista valtaa ja resurssi-valtaa.

Tämän tutkimuksen aineisto ei anna mahdollisuutta kovinkaan pitkälle meneviin johtopäätöksiin eri vallan lajien välisistä suhteista. Olemme tarkastelleet valtaa aluekehittäjien näkökulmasta ja tämä saattaa joiltain osin ylikorostaa tulkitsevan vallan ja verkostovallan merkitystä. On selvää, että ne ovat aluekehittäjän työssä tärkeitä vallan lähteitä, mutta tarvitaan suuremmin vallan luonteeseen ja merkityksiin kohdistuvia tutkimuksia ennen kuin on mahdollista sanoa, miten erilaisten vallanhaltijoiden toimet vaikuttavat toisiinsa ja jonkin alueen kehitykseen.

7.2.2 Tulkitseva valta

Tulkitsevan vallan ja verkostovallan yhdistelmä on joka tapauksessa tapa muokata preferenssejä. Aluekehittämisen ollessa luonteeltaan visioiden ja ideoiden välistä kilpailua, on minkä tahansa alueen tilasta ja kehittämistarpeista yleensä esillä useita erilaisia ajatuksia ja ne toimijat, jotka saavat muiden toimijoiden huomion kiinnitettyä omiin visioihinsa ja ideoihinsa, ovat merkittäviä vallan käyttäjiä. Haastatellut puhuivat paljon ajattelutavoista, informaatiosta, tiedon luomisesta ja muista teemoista, jotka on mahdollista nähdä osana tulkitsevaa valtaa. Aluekehittäjän yhtenä keskeisenä tehtävänä on etsiä ja johtaa uuden kontekstin luomisen prosessia ja samalla rakentaa sellaista ”juonta”, joka antaa tarkoituksen toiminnoille ja joka nivoo erilliset toiminnot kokonaisuudeksi.

Aluekehittämistoiminnassa on tietoisesti pyrittävä tunnistamaan toimintaa ohjaavat tulkinnat, niiden merkitys kehittämistoiminnalle ja samalla pyrittävä luomaan toimijoita yhdistävää tulkinnallista viitekehystä. Tulkintojen avulla kehittämistoiminnan johtaminen nousee keskeiseen asemaan, koska toimijat tarvitsevat epävarman maailman tulkittamisessa jaettuja ajattelumalleja (Henry & Pinch 2000, 136). Tulkintojen avulla johtamisen voi nähdä tarkoittavan myös sitä, että aluekehittäjät luovat yhdessä muiden toimijoiden kanssa itselleen kuvaa ”tuntemattomasta” saadakseen turvallisuuden tunnetta ja kyetäkseen ylittämään epävarmuuden aiheuttaman päättämättömyyden. He pyrkivät rakentamaan suuresta määrästä informaatiota ymmärrettäviä tulkintoja siitä, mitä on tapahtumassa ja miksi ja miten he itse suhteutuvat tapahtumiin. Olennaista joka tapauksessa on, ettei epävarmuutta ja epäselvyyttä nähdä ongelmana, joka yritetään heti poistaa eliminoimalla keskustelusta kaikki turha aines, epäselvä ja tuntematon, vaan että sitä käytetään kehittämisen voimavarana. (Sotarauta 1996.)

Yksikään toimija ei kehittämistoiminnassa ole ehdottomasti oikeassa, vaan verkostoissa on aina auki useita mahdollisuuksia ja useita erilaisia vaihtoehtoja, joista valintoja voi tehdä. Toimijoilla on yleensä aina erilaisia tulkintoja niin ongelmista, muista toimijoista, riippuvuussuhteista kuin yhdessä työskentelyn eduista ja haitoistakin. Ne ovat vaikeasti muutettavissa, mutta ne muotoutuvat ja rakentuvat vähitellen uudelleen yhteistoiminnassa. Lissackin ja Roosin (1999, 13) mukaan aiemmin johtamisessa korostui syiden ja seurausten ymmärtäminen monimutkaisessa maailmassa, jossa oli toisistaan irrallisia tapahtumia, mutta nyt johtamisessa korostuu syiden ja seurausten kuvaaminen ja ymmärtäminen yhteenkietoutuneessa maailmassa. Tärkeäksi nousee kyky etsiä olennainen informaatio ja kyky tulkita sen merkitys oman alueen kehityksen kannalta. Tulkinnat säätelevät varsin pitkälle toimijoiden välisen kommunikoin-

nin tehokkuutta. Eri toimijoiden kieli, toimintakulttuurit ja toimintatavat poikkeavat yleensä varsin paljon toisistaan ja aluekehittäjä toimii usein tulkkina erilaisten toimijoiden välimaastossa ja vaikuttaa osaltaan uuden kielen syntymiseen ja kehittämisskulttuurin olemukseen. Käytännössä kysymys on siitä, missä määrin osapuolilla on kyky ymmärtää toisiaan, toistensa käyttämää kieltä ja erilaisia ajattelumalleja.

Aluekehittäjät välittävät tietoa, he kääntävät yhden toimijan ajattelua ja tapaa puhua muille toimijoille ymmärrettävään muotoon ja näin he pyrkivät vaikuttamaan siihen, että syntyy suurempia ja vaikuttavampia kehittämisshankkeita. Tulkitseva valta on luonteeltaan suhteellisen näkymätöntä.

”...se että mitä on itse voinut tehdä paljon, niin on se, että nimenomaan pystyi ... [kertoo missä organisaatiossa] toimimaan tulkkina siitä, että jos joku proffa selittää hirveen innossaan tämän, niin sen pysty niinku hänelle tulkkamaan, että hei hetkinen tarkoitatko sinä sitä tai tätä ... ennen kuin se meni esimerkiksi esittämään aluehallintoviranomaisille millään tavalla, jotka rahoittais sitten vaikkapa EU-rakennerahastojen kautta asiaa. Jos se ois suoran törmäytetty sieltä tutkijankammioistaan jonnekin aluehallintoihmisen luokse, niin konflikti ois ollu saman tien. Ne ei ois ymmärtäny toisiaan yhtään. Siis tulkkia tarvitaan tähän väliin. Ja kun on luottamuksellinen suhde, niin kyllä sit voi soittaa vaikka yliopistolle tai ammattikorkeaan, että hetkinen mitä te tarkotatte, että onko se näin ja että se ei, yritetään pienentää kielen ja tämmösen taustayhteisön, lainausmerkeissä, rasitteiden aiheuttamaa törmäystä.”

Tulkitsevan vallan käyttö ei siis tarkoita konsensuksen etsimistä, vaan sitä että luodaan yhteistä pohjaa yhteisille päätöksille samalla kun hyväksytään ja kunnioitetaan muiden toimijoiden asemaa. Valta vaikuttaa siihen mistä keskustellaan, mitkä asiat nousevat agendalle (ja mitkä eivät nouse) ja miten yleiset ideat suodattuvat päätöksiksi ja toimenpiteiksi nämä ovat niitä tapoja, joilla aluekehittäjä pyrkii vaikuttamaan taustalta muihin toimijoihin ja heidän päätöksiinsä. Toimijoiden tai kokonaisen alueyhteisön huomiota ei ole kovinkaan helppo kiinnittää uusiin asioihin vain hallinnollisin päätösin tai muodollisten strategioiden avulla. Haastatteluissa aluekehittäjät korostivat laajan verkoston merkitystä ja toisaalta aktiivista kommunikaatiota sidosryhmien kanssa. Kehittäjän oma henkilökohtainen verkosto toimii sekä tiedon (ja samalla valan) lähteenä että kanavana kehittämisen kannalta tärkeiden asioiden välittämisessä eteenpäin ja samalla vähittäisenä muiden toimijoiden ajattelun muokkaajana.

Yksi kehittämistoiminnan keskeisimmistä kysymyksistä on, miten on mahdollista saada tieto siirtymään eri toimijoiden välillä ja miten tieto siirtyy yksilöltä kollektiiviselle tasolle ja päinvastoin. Vaikeaksi tämän tekee se, että jokaisella yksilöllä on oma kehitysnäkemyksensä eli tiedon viitekehyksensä, joka ohjaa tiedon suodattamista, havaitsemista, varastointia ja uudelleen tulkintaa. (Howells 2000, 54.) Tulkitsevan valan käytössä olennaista on tiivistää oma ajatus sellaiseen muotoon, että muiden toimijoiden on mahdollista ymmärtää se. Erään haastattelun mukaan uuden ajatuksen kääntyminen toimintaa ohjaavaksi kollektiiviseksi tulkinnaksi vie helposti vuosia: ”Jos haluaa jotain saada aikaiseksi, niin pari vuotta pitää puhua. Sen verran kestää, että ajatus uppoaa ja se aletaan tajuta.” Suullisen kommunikoinnin korostumisesta huolimatta osa haastatteluista aluekehittäjästä korosti myös kirjoitetun viestinnän merkitystä. Asiat pitää osata tiivistää ymmärrettävään muotoon.

”Kaikkein vahvin itse asiassa tapa vaikuttaa on paperin kirjoittaminen yhä edelleen, siis ihan perinteinen formaatti siitä, että sä kirjoitat paperin, jossa esitetään joitakin tiettyjä juttuja ja siis, siis mitä lyhyempi, sitä parempi, mitä kirkkaampi idea ja mitä napakammin sä olet esittänyt sen, sitä enemmän se voi johtaa ihan aitoihin muutoksiin.”

Nopeasti muuttuvassa, dynaamisessa ja moniarvoisessa toimintaympäristössä aluekehittäjän on aiempaa vaikeampi tietää miten tunkeutua kohti tuntematonta ja mikä on ”se uusi”, jonka synnylle pitäisi luoda edellytykset. Uuden tiedon etsintä ja erilainen verkostoihin kiinnittyminen voidaan tulkita kehittäjän tavaksi vahvistaa omaa vaikutusvaltaansa uusien verkostojen ja uuden tiedon avulla. Uusin informaatio on vaikutusvallan lähde.

”Me ollaan siinä ... tutkimuksessa, päästiin mukaan, eli ollaan ajan hermolla ja saadaan sitä tutkittua uutta tietoa ja myös vuorovaikutusta, informaatiota niiltä muilta, jotka on mukana, suoraan tutkijalta, mutta myös näistä muista kaupungeista saadaan kivasti benchmarkkaustietoa siitä sivusta, et miten siellä on hoidettu ja tähän tulee kansainvälistäkin näkökulmaa näin. Niihin vain tartutaan, ei siinä oo oikeesti mitään sellasta ohjekirjaa, että miten kun ajassa tulee uusia ilmiöitä, niitähän tulee jatkuvalla syötöllä, tulee uusia ja häviää, niin niihin reagoidaan silleen dynaamisesti. Ne vaan jotenkin valuu mukaan tähän, vaikee sanoo miten se tapahtuu, se vaan tulee. Jos ihmiset on oikeenlaisia, avainhenkilöt, ne omaksuu nää ja siirtyy käytäntöihin jotenkin.”

”...se rakentui aika lailla siinä, tai rakentui sen toimintatavan myötä, että toisaalta mä seurasin tutkimusta jo siihen aikaan aika paljon, ja olin tietysti ... jo tehnyt sellaisia asioita, että oli syntynyt sellainen peruskäsitys miten tämmöistä osaamispohjaista taloutta kehitetään. Ja sitten mä seurasin tutkimusta, ja sitten oli tavallaan joukko erilaisia asiantuntijoita kenen kanssa asioita aika tiiviisti asioita mietittiin, keskusteltiin, ihan tietoisestikin kerättiin tämmöisiä ryhmiä tai ihmisiä sparraamaan näitä asioita. Se koko ajan rakentui siinä keskustelussa, ja se ensimmäinen semmoinen sanoisiko välitilinpäätös oli se uusi strategia, joka sitten aika nopeasti tehtiin.”

Yhteenvetona on syytä todeta, että vahvan aseman saamisessa korostuu uuden käsitteistön, uusien ajattelumallien luominen ja siten muiden toimijoiden ajatteluun vaikuttaminen. Tämä ei läheskään aina rajoitu sille alueelle, jonka kehittämistä toimijan pitäisi edistää, vaan vaikutusvalta laajenee myös muille areenoille. Jos paikallinen kehittäjä kykenee osallistumaan uskottavasti kansalliseen ja kansainväliseen keskusteluun ja tuomaan sinne uusia aineksia, voidaan olettaa, että hän kykenee välittämään uutta tietoa myös paikalliseen kehittämiseen. Hänestä tulee laajempien verkostojen solmukohta.

”Että välillä tuntu, että enemmän on oltu tässä tällässä vähintään kansallisessa innovaatiokeskustelussa mukana, ja tota siellä on huomannu silleen, kun on opiskeltu uus käsitteistö ja uus tapa nähdä, niin on aika helppo puhua paikassa kuin paikassa, ja tulee helpolla huomatuksi, kun se on, meidän juttu on pikkasen toisenlainen”.

7.2.3 Verkostovalta

Verkostovallan merkitys tuli selkeästi esille haastatteluissa. Yksi yleisimmin haastatteluissa toistuneista teemoista oli henkilökohtaisten verkostojen merkitys. Niiden merkitystä korostettiin kahdella tavalla; ensinnäkin informaation ja uskottavuuden lähteinä ja toisaalta kanavina viedä asioita eteenpäin. Eräs haastatelluista kiteytti verkosto-

vallan yhden perusulottuuden äärimmilleen: ”Kun tuntee valtakunnantason vaikuttajat, niin se lisää omaa arvovaltaa [alueella]”, ja toinen haastateltu nosti saman asian esille omalla tavallaan.

”...että kun opetteli tuntemaan kaikki merkittävät ihmiset Helsingissä, niin totta kai siitä on sitten hyötyä, niinku ylipäänsäkin nyt tuota tälläsissä hommissa niin kai se kaikkein tärkein ominaisuus mikä ihmisellä voi olla ja mitä ei mistään voi ostaa, niin on se, että minkälainen suhdeverkosto sulla on, ketä sä tunnet. Varmaan on hyötyä siitä, että tuntee julkishallinnon ihmisiä, mutta erityistä hyötyä on siitä, jos tuntis kaikki Suomen teollisuusjohtajat. Jos olis semmonen kyky jollakin, niin semmonen kaveri kannattais ostaa.”

Aluekehittäjän näkökulmasta katsottuna verkostovallan ytimessä on henkilökohtainen vuorovaikutusverkosto. Kehittäjälle on tärkeää löytää juuri oikeat kanavat sekä uusien ideoiden synnyttämiseen että niiden viemiseen käytäntöön. Yhteistyön edellytysten luomisessa ja uusien avausten tekemisessä on tärkeää tuntea toimijat ja ennen kaikkea tietää kuka osaa mitäkin ja millä tavalla. Kyetäkseen vaikuttamaan muihin toimijoihin aluekehittäjän on tunnettava mahdollisimman hyvin oman työn kannalta tärkeissä verkostoissa toimivien organisaatioiden ja ihmisten intressit ja kompetenssit. Aluekehittäjän olisi lisäksi kyettävä tunnistamaan verkostojen solmukohdat eli juuri oikeat henkilöt, joiden kanssa on mahdollista viedä asioita eteenpäin.

”Niin tätä on se suhdeverkoston ylläpitäminen, se on valtavan työlästä. Mut sillon jos sä tuota, itse asiassahan siinä on silleen, että se myös on sillä tavalla itsekästä, että sä jonkun verran joudut kattoon sitä, että minkälaisia ne nyt on, jos sä ajattelet oman hyödyn kannalta, niin sieltähän tippuu pois, esimerkiksi sää huomaat että tuo kaveri ei sittenkään, vaikka se näyttölee, että se on keskeinen vaikuttaja, niin kun sä opit tuntemaan sen organisaation, niin tiedät, että se ei siellä oo kuitenkaan kova tekijä, niin sä sitten ehkä jätät sen vähemmälle ja yrität hakea sitä oikeaa vaikutuskanavaa.”

”Kun mulla on itselläni toisenlainen tausta, niin mä en yritäkään esiintyä minään, en minkään bisnesalueen enkä minkään osaamisalueen huippuasiantuntijana, vaan mun lisäarvo näissä työprosesseissa perustuu siihen, että mulla on erinomainen verkosto, mulla on tavallista paremmat yhteistyötaidot ja mä pystyn saamaan muista, näistä substanssiosaajista, sit irti enemmän kuin mihin ne on ehkä tottunu joissain muissa yhteyksissä.”

Verkostovallan synnyttäminen on pitkäjänteinen prosessi. Se edellyttää usein henkilökohtaista vuorovaikutusta ja tietoista luottamuksen rakentamista. Aluekehittäjän tulisi kyetä vaikuttamaan siihen, että skeptiset sivustakatsojat muuttuisivat aktiivisiksi osallistujiksi. Tämä edellyttää muun muassa sitä, että epäselvät vastuut ja roolit kyetään muuttamaan yhteiseksi vastuuksi. (Henton yms. 2004, 63). Erityisesti korostuu eri osapuolten keskinäinen luottamus, koska sen varassa toimijat ovat valmiita jakamaan luottamuksellisia tietoja tavalla, joka parhaimmillaan johtaa yhdessä oppimiseen. Luottamuksen syntymisessä vastavuoroisuus on yksi keskeisistä edellytyksistä. Vain aito luottamus ja vastavuoroisuus ovat toimijoille riittävä syy jatkaa yhteistyötä. (Innes & Booher 2000, 19.) Verkostojen sisällä vuorovaikutus säätelee varsin pitkälle sen, kuinka läheisiä, avoimia ja luottamuksellisia eri toimijoiden väliset suhteet ovat eli kuinka hyvin ne käytännössä toimivat, ja siten se pitää sisällään myös ihmisten välisen kunnioituksen ja ystävyyden asteet. Myös sosiaaliset tarpeet eli kunnioitetuksi ja hyväksytyksi tulemisen sekä tuen saamisen tarpeet nousevat verkostovallassa keskei-

seen asemaan. (Nahapiet & Ghoshal 1998; Ståhle & Sotarauta 2002.) Innes ja Booher (2000, 21) ovat todenneet, että toimijoiden aiempi toistensa tuntemus ei ole pitkällä aika välillä tärkeää, kunhan luottamuksen syntymistä edistävät tekijät ovat kunnossa.

”Tietysti meidän tehtävä on tietyllä lailla luoda tällasta instituutiota tästä, et sillä on jotain jatkuvuutta ja hankkia tähän uusia osapuolia, vähentää epäluottamusta, lisätä luottamusta omalla toiminnalla, jolloin se, ihan tällasessa yhteistyössähän se ei oo koskaan valmista ja ne tilanteet muuttuu koko ajan. Meidän tehtävä on olla tulkitsemassa tätä keskustelua, toimia tietyllä lailla tulkina, antaa apua siinä, että millon ehkä syntyy semmonen niinku ongelmallinen tilanne ja yrittää olla tukemassa, ettei ongelmallisia tilanteita syntyisi, syntyis vaan uusia, parempia vuorovaikutuskontakteja, vuorovaikutusfoorumeja. Täähän on hirvittävän elävä maailma, ettei voi koskaan olla liian tyytyväinen, että se menee se tilanne, että se muuttuu.”

Taitava verkostovallan ja tulkitsevan vallan käyttö edellyttää paikallisten toimintatapojen, sopivuussääntöjen ja rutiinien tuntemista, jotta aluekehittäjän olisi mahdollista nivoa yhteen erilaisten toimijoiden osaamista ja resursseja sekä erilaisia ajattelu- ja toimintatapoja. Taitavalla verkostovallan käyttäjällä on sosiaalista pelisilmää ja kyky tulkita paikallisen toimintakulttuurin näkymättömiä piirteitä. Ei siis riitä, että aluekehittäjä tuntee oman kehittämiskohteensa toimintaympäristön ja tunnistaa sen muutokset, hänen on myös tiedostettava paikallisessa toimintakulttuurissa vallitsevat toimintatavat ja julkilausumattomat säännöt. Hänen on tunnettava paikallisen vallan syvärakenteet. Klusterikohtaisen tiedon ja toimintaympäristön muutosta koskevan tiedon tuntemus antaa verkostonkutojalle mahdollisuuden ”haistaa” erilaisten kehittämisprosessien ajoituksen, avaintoimijat sekä tavat innostaa heidät mukaan ja kehittämisessä tarvittavat resurssit. (van den Bosch & van Wijk 2001, 171.) Verkostovallan ja tulkitsevan vallan käyttö edellyttää avointa ulospäin suuntautuvaa aktiivisuutta.

”Ja tota, tästä tulee yks sellanen ihan semmonen keskeinen henkilökohtainen käsitys, että sun kannattaa koko ajan puhua pulputtaa ja näyttää ulos mitä sä teet. Ja esimerkiksi meillä ihan itsekkäistä syistäkin menee verkkoon kaikki, mitä on kehitetty, meillä ei oo mitään liikesalaisuuksia. Niin siinä on se itsekäs lähtökohta, että kun sä julistat sitä koko ajan sitä omaa tekemistä, niin sä saat koko ajan kavereita, sulle tulee talkoisiin ilmaisia ihmisiä tavallaan.”

7.2.4 Institutionaalinen valta ja resurssivalta

Verkostovalta ja tulkitseva valta eivät yksin riitä, vaan erilaiset ideat ja ajatukset pitää kyetä tavalla tai toisella kääntämään myös päätöksiksi ja toiminnaksi. Tässä tarvitaan institutionaalista valtaa ja resurssivaltaa. Lisäksi institutionaalinen valta ja resurssivalta vaikuttavat niihin puitteisiin, joissa aluekehittäjä toimii.

Varsin usein tilanne saattaa olla sellainen, että kehittäjällä, jolla on vahvaa verkostovaltaa ja tulkitsevaa valtaa, ei ole riittävästi institutionaalista tai resurssivaltaa ja uudet kehittämisideat jäävät toteutumatta. Strategioiden ja uusien ideoiden käytäntöön viemisessä institutionaalinen valta ja resurssivalta nousevat usein tulkitsevaa ja verkostovaltaa tärkeämmäksi, mutta kokonaisuuden näkökulmasta olennaista on kyky yhdistää erilaisia vallanlähteitä ja siten viedä alueen kannalta tärkeitä asioita eteenpäin. Kehittäjäverkostoja tulisi rakentaa aiempaa tietoisemmin siten, että niissä yhdistyvät

erilaiset vallan lähteet ja erilaiset kompetenssit toisiaan tukevalla tavalla. Jos erilaisia vallanlajeja ei kyetä yhdistämään päätöksenteko ja uudet ideat eivät välttämättä koh-
taa toisiaan.

”Se on vaan paperilla sitten se todellisuus tai se tahto. Mutta elävä elämä menee sitten omia uomiaan. Kyllä täällä on niin isoja ja vaikutusvaltaisia henkilöitä näissä muissa organisaatioissa, ettei kauan tuota tarvi kukkoilla, kun uusia uomia jokeen tulee.”

”Ja se on ollut mun jutuissa se miten ne on toiminut, että jos ne lähtee näitä epäformaaleja teitä eteenpäin ja saan ihmiset innostumaan siitä ideoista, niin sitten pikku hiljaa joku tietää mitä hallinnollisesti pitää tehdä ja minkälaisia päätöksiä pitää tehdä, että se menee eteenpäin.”

Vaikka edellä on korostettu varsin paljon verkostovaltaa ja tulkitsevaa valtaa, on myös institutionaalisella vallankäytöllä mahdollista vaikuttaa verkostojen toimintaan yhdistämällä resursseja, poistamalla byrokratian haittoja tai vaikkapa luomalla yhteistyölle parempia edellytyksiä.

”Siis jos me tiedettäis tarkalleen, mitä me tehdään, niin se olisi helppo viedä sinne. Mehän voidaan laittaa ohjeena se, ihan viime kädessä voidaan ihan lakipykäläiä tai muita muuttaa sitä varten. Se on se pitkä tie, mutta yleensä vielä pystytään lain ja asetusten puitteissa ohjastamaan toisella tavalla, muuttamaan sitä käytäntöä ihan sen toteuttajan kannalta paremmaksi järjestelmäksi. Ja meillä on ollut vähän kirjavuutta eri alueitten välillä, että tulkitaan pykäläiä eri tavalla ja rakennetaan erilaista järjestelmää. Ehkä me voidaan kattoo kunnan seurannalla, ottaa se näkökulma, että se hyvä käytäntö, missä on onistuttu, niin sitä voisi levittää myös hallinnollisesti muihin paikkakuntiin, antaa ohje siitä mitä tehdään. On lukuisia semmoisia, miten esimerkiksi tätä meidän perusrahoitusta voitaisiin yhdistää Tekesin rahoitukseen tai esimerkiksi jonnekin yliopistojen rahoitukseen tai vastaaviin, mitkä on tehty hallinnollisesti ei välttämättä meille, mutta sille toiselle osapuolelle, Tekesin tai tai opetusministeriön hallinnolle täysin mahdottomiksi sen järkevän toiminnan kannalta.”

Flyvbjergin (1989) mukaan politiikassa, hallinnossa ja julkisessa hallinnossa valtasuhteet ovat tyypillisesti vakiintuneita. Hän toteaa lisäksi, että näillä aloilla pyritään yleensä välttämään avoimia vastakkainasetteluja ja jos sellaisia tulee, ne käännetään varsin nopeasti vakiintuneiksi valtasuhteiksi. Aluekehittäjät tavoittelevat usein yhteisesti jaettuja visioita, jotka ohjaisivat sekä kehittämistoimintaa että muita alueen toimijoita. Tämä on sinällään hyvä tavoite, mutta aluekehittäminen kaipaa myös avoimia ja tulevaisuutta etsiviä keskusteluja, joissa erilaiset näkemykset tulevasta ja kehittämisen linjasta asettuisivat vastakkain, ja jotka rikkovat vakiintuneita valtasuhteita. Avoimissa tulevaisuuteen suuntautuvissa keskusteluissa korostuu ennen kaikkea tulkitsevan vallan merkitys ja rohkeus avata kehittämispelit myös normaalisti niiden ulkopuolelle jääville pelaajille. Kehittämistoiminnan omalle uudistumiselle ja pitkän aikavälin tehokkuudelle ei ole hyväksi, jos vain vakiintuneissa asemissa olevat johtotason henkilöt verkostoituvat keskenään. Tärkeää on ottaa verkostoihin mukaan uusia toimijoita, jotka katsovat tuttuja asioita uusista näkökulmista.

”Ja mikä tässä on ehkä se liima, joka pitää kasassa, niin kaikki on vähän luonteeltaan erilaisista taustoistaan riippumatta kyseenalaistajia, sellaisia ihmettelijöitä, äärettömän kunnianhimoisia ja sitoutuneita asioille, mutta nämä nuoremmat kaverit on vielä enemmän tällaisia yksilötason taiteilijoita. Mä tässä joskus välillä joudun olemaan ovenavaajana

tänne näihin organisaatioihin. Mut se oli hirveen terveellistä se organisaatiokriittisyys, mikä sieltä tulee, niin ettei pääse nuo korvat homehtumaan. Ja tässä just on tullu sellanen käsitys, että kehittäminen, niin sen pitää ylittää tällöinen näytelmäkirjoitus Porvariston hillitty charmi, eli et organisaatioiden vain latvat vaan seurustele, vaan pitää päästä tonne semmoseen välittömämpään vuoropuheluun, että asiantuntijat, tietotyöläiset voi elää intohimonsa mukaan ja hakee kumppaneita oma-aloitteisesti eikä aina käydä johtajien kautta sopimassa.”

7.3 Yhteenveto

Vaikka aluekehittäjät ovat kyselyn perusteella varsin yksimielisiä vaikuttamistaktiikoista ja vallan lähteistä taustoistaan riippumatta, nostaa haastatteluaineisto esille kokonaisen kirjon erilaisia tapoja vaikuttaa käytännön tilanteissa. Lähes jokaisella haastateltavalla on oma lähestymistapansa kehittämisprosessien käynnistämiseen, organisoimiseen ja ylläpitämiseen. Haastattelut vahvistivat joka tapauksessa kyselyn päätuloksen eli vaikuttamisen epäsuoran luonteen. Suurin osa haastatelluista kehittäjistä koki työnsä kiteytyvän yhteistyön edellytysten luomiseen ja ylläpitoon sekä yhteisten strategia- ja visioprosessien käynnistämiseen ja organisointiin. Haastattelut vahvistivat myös yhteistyön edellysten luomisen ja strategian laadinnan merkityksen vaikuttamispyrkimyksissä. Karkeasti yksinkertaistaen aluekehittäjän työ kulminoituu erilaisen toimijoiden ja asioiden yhdistämiseen sekä toimijoiden herättelyyn uuden asiantuntijatiedon tai uusien kehittämisavauksien avulla.

Kokemukseen, koulutukseen ja henkilökohtaiseen kehittämisfilosofiaan perustuva näkemys tuottaa yksilöllisiä vaikuttamistapoja. Olipa henkilökohtainen tyyli mikä tahansa, haastatellut kehittäjät näkivät varsin yleisesti vaikuttamisen erityisesti ”kolmansien ratkaisujen” etsimisenä. Erilaisten intressien väliltä kompromissien etsiminen ja eräänlainen neuvotteluoikeudella johtaminen korostuvat yhteistyön edellytysten luomisessa ja toimijoiden aktivoinnissa.

”Siis sehän on jatkuvaa dialogia, mehän siis kyllähän me toimijat suurelta osalta tunnemme toisemme, että me yritetään hakea ikään kuin, se on kompromissien hakemista. Kauppaa me ei käydä, mutta siis kompromissien hakemista. Siis, tavallaan kun kaikilla meillä on se sama ongelma, että jotain pitää kuitenkin koko ajan tehdä. Ei saa jäädä paikoilleen. Niin pitää löytää sitten se pienin yhteinen nimittäjä aina kussakin asiassa, ja sen hakeminen on itse asiassa usein pelkkää neuvottelemista.”

”Täähän ei oo siis vallankäyttöä, vaan tää on neuvotteluoikeudella asioiden eteenpäin viemistä. Tälle joukolle, tän joukon operatiivinen johtaminen edellyttää sitä, että sä pystyt osoittamaan informaatiota ja saamaan informaatiota selvästi kanavoituneena eri lähteistä ja eri lähteisiin.”

Aluekehittäjät eivät nähneet tärkeimpinä vallanlähteinään asemaa ja statusta. Institutionaalinen valta eli valta päättää ja toimia ei noussut yhtä tärkeään asemaan kuin verkostovalta ja tulkitseva valta. Aluekehittäjät korostivat sosiaalisen ja taloudellisen toiminnan syvärakenteiden ymmärrystä ja niihin vaikuttamista. Tässä erityisesti tulkitsevan vallan merkitys korostuu eli se, mitkä asiat ylipäätään nousevat keskusteluun ja mitkä taas eivät. Toisaalta on huomattava, että paikallistason kehittäjät törmäävät

usein kansalliseen institutionaaliseen valtaan, joka saattaa hyvinkin paljon muokata paikallista kehittämistoimintaa. Vaikka kehittäjällä olisikin paikallisesti verkostovaltaa ja tulkitsevaa valtaa, kansallisen järjestelmän sektoroitunut ja ohjelmista lähtevä institutionaalinen valta ja resurssivalta asettavat kehittämistoiminnalle puitteet, joiden ylittämisen on usein vaikeaa.

Kyselyn ja haastatteluaineiston analyysin perusteella on mahdollista suhteuttaa Paloheimon ja Wibergin (2005) vallan neljät kasvot aluekehittämisen kentälle (ja nimenomaan aluekehittäjän näkökulmasta) paremmin sopiviksi.

- Vastustuksen murtaminen
 - > Aluekehittäjien ei ole mahdollista murtaa muiden toimijoiden vastusta vaan aluekehittämisessä korostuu *uuteen vietteleminen*.
- Toimintavaihtoehtojen rajoittaminen
 - > Aluekehittämisessä ei lähdetä toimintavaihtoehtojen rajoittamisesta, koska aluekehittäjillä ei ole siihen sen paremmin valtaa kuin syytäkään. Sen sijaan olenaisista on joko *toimintavaihtoehtojen lisääminen* tai joidenkin toimintavaihtoehtojen tekeminen niin houkutteleviksi, että toimijat vapaaehtoisesti rajoittavat omaa toimintaansa siirtymällä uusien toimintavaihtoehtojen piiriin.
- Preferenssien muuttaminen
 - > Aluekehittämisen ytimessä on *yleisten ja yksityisten preferenssien nivominen yhteen* ja siten toimijoiden asenteiden ja toimintojen muuttaminen alueen kehitystä paremmin palvelevaksi. Valtaa tuo kyky yhdistää toimijan omat intressit aluekehittämisen intresseihin ja päinvastoin.
- Vallan muuttuminen oikeudeksi ja tottelemisen velvollisuudeksi
 - > Aluekehittäjät pyrkivät kehittämisohjelmien ja –strategioiden avulla juurruttamaan alueen kannalta tärkeät asiat osaksi organisaatioiden normaalia toimintaa. Tavoitteena ei ole totteleminen, vaan sellaisten hyötyjen tarjoaminen toimijoille, että näiden kannattaa sisäistää uudet asiat.

Aluekehittäjän näkökulmasta vallan kasvot määrittyvät yllä jäsennellyllä tavalla, mutta koko kehittämisjärjestelmän ja päättäjien näkökulmasta tilanne saattaa näyttäytyä toisenlaisena. Päättäjien on mahdollista käyttää valtaa toisella tavalla eli vaikkapa rajoittaa toimintavaihtoehtoja ja muuttaa jokin osa kehittämistoimintaa velvollisuudeksi.

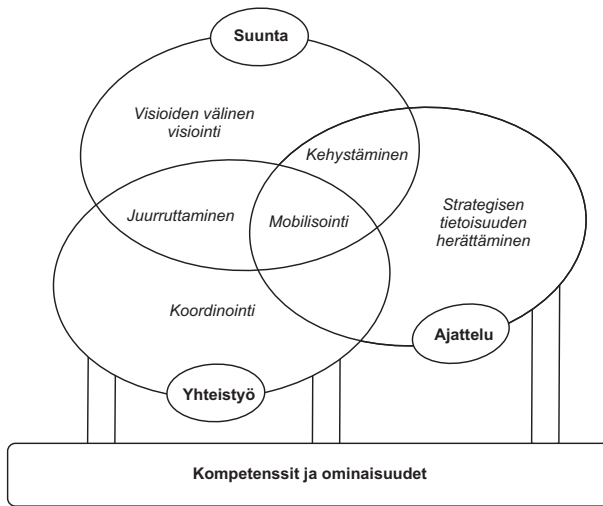
8

Generatiivisen johtajuuden ydinprosessit

Vaikuttamistaktiikkojen ja vaikutusvallan lähteiden analyysi osoitti selvästi, että aluekehittäjän työssä keskeisessä asemassa ovat suuntien etsintä, toimintojen suuntaaminen, tavalla tai toisella muiden toimijoiden ajatteluun vaikuttaminen ja yhteistyön edellytysten luominen. Tarkastelemme seuraavaksi näitä kolmea yleistä teemaa generatiivisen johtajuuden ydinprosessien avulla. Haastatteluaineiston perusteella aluekehittäjä ottaa ja saa johtajuuden luomalla strategista tietoisuutta, visioimalla visioiden välillä, kehystämällä ja suodattamalla, koordinoimalla sekä juurruttamalla. Kaikkien näiden prosessien taustalla on pyrkimys mobilisoida erilaisia resursseja ja kompetensseja tukemaan alueen kehittämistoimintaa. Ydinprosessien avulla aluekehittäjä opastaa muut toimijat uuden synnyttämiseen, luovuuteen ja uusien polkujen etsintään.

Generatiivisen johtajuuden ydinprosesseista visioiden välinen visiointi liittyy suoraan kehittämistoiminnan suuntien etsintään ja määrittelyyn. Visioiden välisellä visioinnilla on toki merkittävä rooli myös ajattelun kehittymisessä ja yhteistyön tiivistämisessä, mutta tästä huolimatta sijoitamme sen selkeyden vuoksi ennen kaikkea suunnan määrittelyyn. Kehystäminen ja siihen liittyen suodattaminen vaikuttavat voimakkaimmin ajatteluun ja suunnan hahmottumiseen, kun taas strategisen tietoisuuden herättämisen ytimessä on muiden toimijoiden ajatteluun vaikuttaminen. Koordinointi on puhtaasti yhteistyöhön liittyvä prosessi. Juurruttamisen näemme liittyvän sekä yhteistyöhön että suuntien määrittelyyn, koska uusien asioiden juurruttaminen osaksi alueen ja kehittäjäverkostojen arkea vaikuttavat kehittämistoiminnan suunnan vakiintumiseen ja yhteistyökuvioiden muotoon. Mobilisointi liittyy olennaisella tavalla kaikkiin kolmeen teemaan.

Aluekehittäjän työssä ydinprosesseilla ei ole selkeää ajallista järjestystä, koska prosessit limittyvät toisiinsa ja on vaikea sanoa, mitkä toimenpiteet itse asiassa liittyvät mihinkin prosessiin. Kehystäminen saattaa olla keskeinen osa koordinointia ja strategisen tietoisuuden herättämisen parasta mobilisointia. Olemme tässä erotelleet ydinprosessit toisistaan kyetäksemme kuvaamaan edes jollain tasolla sitä, minkä tyyppisten



KUVA 14. Generatiivisen johtajuuden ydinprosessit

asioiden kanssa aluekehittäjät päivittäin painivat. Tarkastelemme ensimmäiseksi mobilisointia, koska se on generatiivisen johtajuuden ytimessä. Toiseksi avaamme näkymän tulevaisuuden suuntien määrittämiseen ja kehittämisagendan hahmottamiseen eli visioiden väliseen visiointiin, strategisen tietoisuuden luomiseen ja kehystämiseen. Lopuksi tarkastelemme lyhyesti koordinoitua ja juurruttamista. Luvussa 9 paneudumme generatiivisessa johtajuudessa tarvittaviin kompetensseihin ja ominaisuuksiin.

8.1 Mobilisointi

Bathelt (2005, 211) on todennut, että sellaiset verkostojen kutojat, jotka kykenevät **mobilisoimaan** erilaiset toimijat mukaan kehittäjäverkostoon, ovat erityisen tärkeitä aluekehittämisessä. Käytännössä mobilisointi tarkoittaa valikoivaa aktivointia eli sellaisten toimijoiden saamista mukaan erilaisiin kehittämisponnistuksiin, joilla on alueen kannalta merkittäviä resursseja tai osaamista.

”Sillon kun tulin tänne ... niin oli aika lailla maassa vallalla semmonen käsitys, että tämmöseen kehityspolitiikkaan liittyy semmonen syvä ammattitaito, joka kulminoituu hyvässä koulutuksessa, hyvissä alustuksissa, hyvissä raporteissa, jotka varmaan onkin perusta sille. Mutta tän laajudessa hankkeessa, mitä me tehdään, niin yllättävän paljon tästä työstä on sitä, että me saadaan yhteistyökumppaneita mukaan.”

Mobilisoinnin perusta on kunkin asiakokonaisuuden kannalta mahdollisten osallistujien ja sidosryhmien tunnistaminen, minkä jälkeen olennaista on tunnistaa kunkin toimijan kyvyt, tiedot ja resurssit. (Agranoff & McGuire 1999). Muiden toimijoiden valikoivan aktivoinnin lähtökohta on joko hyvä tai orastava tietoisuus uusista mahdollisuuksista, uhista, ongelmista jne. Ilman strategista tietoisuutta toimijoiden mobilisointi on vaikeaa.

Monet kehittäjät kertoivat haastatteluissa miten verkostoja on koottu ja miten itse asiassa on pyritty vaikuttamaan myös siihen, että eri organisaatioista juuri oikeat ihmiset olisivat mukana verkoston toiminnassa. Lähtökohtana on saada tietyt organisaatiot mukaan, mutta haastatteluaineiston perusteella on selvää, että on tärkeää saada kunkin asian kannalta riittävällä painoarvolla varustetut yksilöt mukaan verkoston toimintaan. Kun verkosto on painoarvoltaan riittävä, sen avulla on mahdollista vaikuttaa myös päättäjiin ja tiedottajiin.

”Täytyy sanoa, että me koottiin verkostoa taitavasti. Ei meillä ollut kokonaiskuva, mutta näkemys prosessista, ja sit sellanen sidosryhmäymmärrys ... Olennaista oli hajauttaa valtaa verkostoon ja saada eri tahoilta mukaan ykkösketjua. Kyllä mää soitin yritysten johtajille ja pyysin vaihtamaan yrityksen edustajaa eri jutuissa, jos tällä ei ollut riittävää painoarvoa siinä lafassa. Tämä oli tärkeää, koska poliitikoista on kiva olla samoissa kuvissa isojen johtajien kanssa, se on statusjuttu. Sitte saa asioita eteenpäin”.

Kehittäjän tehtävänä on tarjota toimijoille paikka niissä pöydissä, joissa alueen kehittämistä linjataan, toteutusta suunnitellaan sekä erilaisia projekteja käynnistetään. Varsin usein kehittäjän on tehtävä paljon töitä saadakseen toimijat mukaan kehittämisponnistuksiin, koska suurin osa toimijoista tarkastelee kehitystä vain omasta näkökulmastaan eivätkä erilaiset aluekehittämisponnistukset motivoi riittävästi. Sotarauta ja Lakso (2000) toteavat Kainuun kehittämistoimintaan kohdistuneessa tutkimuksessaan, että parhaiten aluekehittämisstrategiat ohjaavat niitä toimijoita, jotka ovat valmiiksi strategian linjausten sisällä. Aluekehittäjän on suhteellisen helppo aktivoida sellaisia toimijoita hyödyntämään aluekehittämisresursseja, jotka joka tapauksessa tekevät strategioissa linjattuja asioita. Huomattavasti vaikeampaa on mobilisoida toimijoita tekemään jotain mitä he eivät muutoin tekisi. Onnistuakseen tässä aluekehittäjän tulisi kyetä yhdistämään yksityiset intressit ja yleiset intressit toisiinsa ja löytämään toimijoita innostavia kokonaisuuksia ja mahdollisuuksia.

”Se [toimijoiden aktivoiminen] lähtee siitä, että tarjoutuu mahdollisuuksia mielenkiintoiisiin, uusiin, heidän kannalta hyvin asioihin tai että he saa henkilökohtaisesti niissä vähän tilaa. Sillä tavalla yleensä, että kyllä heidän itse pitää nähdä siinä joku mielenkiintoinen mahdollisuus tai mahdollisuus oppia, saada näkyvyyttä, ponnahtaa uralla eteenpäin, tehdä jotain merkittävää. Se on aika hyvä keino, kaikki meistä haluaa tehdä jotain merkittävää, se on musta ihan paras tapa. Sitten se pitää vaan maalata ja kuvata, että mikä se on ja niitä pikku rooleja tarjota.”

”Mut tavallaan niinku semmosta, kyllähän kaikki perustuu itse oivaltamiseen, että et sä voi suoraan sanoa, että kutsu porukat koolle ja tehdäänkö näin ja töks töks töks, vaan pitää vähän näyttää jotain tämmöstä visiontynkää ja sitten näyttää tämmösiä lisäarvojuuttuja, että jos tehdään näin niin minkälaista lisäarvoa siitä saattas syntyä. Antaa niinku ihmisten oivaltaa itse, mut sehän on haasteellinen ja vaikee laji näin mennä eteenpäin, mutta näinhän se on. Muuten ei mee.”

Mobilisointi edellyttää luonnollisesti toimijoiden omaa halua osallistua ja uhrata omaa aikaa ja omia resursseja kehittämistoimintaan. Parhaiten tämä onnistuu, jos toimija hyötyy aluekehittämisestä itse. Mobilisointi ei ole helppoa ja usein kehittäjän pitää houkutella tai pikemminkin ”vietellä” yksilöt ja organisaatiot mukaan yhteisiin ponnistuksiin (ks. Sotarauta 1999). Toimijoiden mobilisoinnissa korostuu innostaminen

ja mahdollisuuksien tarjoaminen yksilöille ja organisaatioille heidän omista näkökulmistaan. ”Viettelevän kehittämisen” ytimessä on muiden toimijoiden tavoitteiden, intressien ja ajattelumallien mahdollisimman hyvä tuntemus ja asioiden esittäminen niiden kautta.

”Se on vähän sama kameleonttiasia kuin ylipäänsä tää keskustelutyylkin, et millä tavalla mikään asia saadaan uppomaan kenellekin, et sekin pitää tunnistaa. Sitä ei varmaan kovin helposti pysty tekemään intuition avulla, vaan siihen on vaan opittu, et mikä asia puree kehenkin. Joku tykkää, et on hirveen pitkälle valmisteltu dokumentaatio, joku taas tarttuu johonkin innostavaan ydinajatuksen, jollekin asia pitää puhua saunassa ... et se menee läpi ja niin edelleen, et niitä on vähän erilaisia tapoja.”

”...mutta innovaatiotoiminta on semmonen, joka kiinnostaa heitä kovasti tällä hetkellä, he haluaa niinku olla siinä aktiivisia ja meidän täytyy nyt taiten syöttää tästä muusta innovaatioympäristöstä niitä tärkeimpiä juttuja siihen suuntaan, jotta he voivat niistä itse innostua.”

Useat haastatellut aluekehittäjät korostivat kukin tavallaan ’viettelyn’ merkitystä, mutta selvää on, että aluekehittämisessä käytetään myös painostavia siirtoja. Painostavissa siirroissa muille toimijoille ei jää muuta mahdollisuutta kuin mukautua tehtyihin päätöksiin. Aluekehittäjät ovat vain harvoin sellaisissa asemassa, jotka mahdollistaisivat painostavien siirtojen käytön. Yleensä muita toimijoita ei pysty mobilisoimaan kovinkaan suorilla ja vahvoilla keinoilla. Käytännössä aluekehittäjät näkevät mobilisoinnin hyvin hienovaraisena ja herkkänä prosessina.

Yritykset, yliopistot, ammattikorkeakoulut, yms. alueen kehityksessä keskeisessä asemassa olevat organisaatiot eivät ole julkisen hallinnon kehittämistoiminnan jatkeita; niiden tehtävänä ei ole suoraan toteuttaa kehittämisstrategioita. Jos sidosryhmät yritetään puristaa osaksi hallintokoneistoa kunnioittamatta niiden omia strategioita ja tavoitteita, ne saattavat vetäytyä yhteisestä prosessista ja keskittyä omiin asioihinsa. Muiden toimijoiden osaamista ja tavoitteita on kunnioitettava, ja jotta niitä voi kunnioittaa, ne pitää tuntea. Jos toimijat on saatu aktivoitua, ja jos heillä on paikka aluekehittämisen pöydissä, se ei vielä riitä. Heidät pitäisi saada aidosti innostumaan yhteisistä ponnistuksista. Hengen ja uskon luominen hyvin vaikeasti konkretisoituviin asioihin on tärkeää. Haastatellut korostivat, että innostaminen edellyttää muille toimijoille tilan antamista ja sellaisten mahdollisuuksien luomista, joiden puitteissa heillä on mahdollisuus toteuttaa itseään.

”Kyllä se tämmöisissä asioissa, joissa tehdään tiettyä abstraktiotasoa olevia asioita ja luodaan uutta, josta ei olla varmoja, mitä siitä tulee ... että kaikki ei tule onnistumaan ... Niin kyllä se semmoinen henki siinä, että porukka tukee toisiansa ja näkee yhteisen intressin, avoimesti voi myös olla eri mieltä, mutta sillä tavalla kuitenkin, että se ei halvauta toimintaa, niin kyllä se on musta äärimmäisen tärkeää. Kyllä tämmöinen ohjelma on aina niin vahva joukkueläji, että siinä on hyvä, että on paljon taitopelaajia, mutta jos ei pelata yhteen, niin kyllä se on äärimmäisen hankala homma.”

Mutta mitä hengenluoja voi tehdä?

Haastattelijan kysymys: ”Mitä siinä [hengenluomisessa] voi tehdä, mitä sä teit ... semmoinen hengenluonti menee helposti överiksi ja siitä tulee vain sellaista naiivia kliseekoelmaa, niin mitä sä teit?”

Vastaus: ”...tavallaan sitä henkeä pyrittiin pitämään yllä sillä, että on yhteistä tekemistä, on yhteisiä reissuja, käydään esimerkiksi yhdessä eri asioissa, käydään sekä kansallisesti että kansainvälisesti eri paikoissa katsomassa mitä on, vaihdetaan kokemuksia, annetaan tilaa sille yhteiselle ajalle ja keskustelulle, pyritään ymmärtämään toista paremmin ja annetaan toisaalta tilaa ja pyritään sitten toisaalta antamaan rehellistä palautetta. Aika paljonhan se oli myöskin tässä sitä, että silloin kun tulee tiukka paikka, niin siellä ... ollaan tukena ... jos niillä on oman yksikkönsä kanssa väantöä tai yhteistyökumppaneiden kanssa väantöä, tavallaan ollaan back-stoppina siellä ... Ja sitten täytyy sekin myöntää ja hyväksyä, että tulee erilaisia vaiheita ja aaltovaiheita, että ei aina mennä vain, että taputetaan selkään ja mahtava juttu eikä muuta kuin lisää vaan.”

Kehittäjäverkostoissa ei ole kyse vain toimijoiden valikoivasta aktivoinnista vaan myös joidenkin toimijoiden valikoivasta deaktivoinnista; eräänlaisesta passivoinnista ja taustalle siirtämisestä. Koska toimijoiden saaminen pois verkostosta on vaikeaa, ja koska siitä ei yleensä juurikaan julkisesti puhuta, yleisin taktiikka lienee verkoston valtatasapainon muuttaminen aktivoimmalla uusia toimijoita mukaan ja siten joidenkin toisten toimijoiden painoarvon vähentäminen. (Klijn 1996; Klijn and Teisman 1997; Termeer and Koppenjan 1997).

8.2 Visiointi visioiden välillä

Pohjimmiltaan aluekehittäminen on useiden organisaatioiden välistä alueellista muutoksen johtamista. Kuten olemme monista tutkimuksista saaneet lukea ja käytännöstä oppineet tietoinen muutoksen johtaminen ja visioiden konkretisointi on vaikeaa.

”Organisaatiot ovat paljon parempia ylläpitävässä toiminnassa vakaassa toimintaympäristössä kuin keskellä suuria muutoksia, ja ne ovat paljon parempia muuttamaan toimintaansa ’enemmän samaan suuntaan’ kuin etsimään täysin uusia suuntia¹.” (Nelson and Winter 1982, 9–10).

Yleisessä johtamiskirjallisuudessa lähdetään tavallisesti siitä, että visio on voimakas muutosjohtamisen työkalu, ja että johtajalla tulisi olla visio johtamansa organisaation tulevaisuudesta ja että hänen tulisi kyetä vakuuttavalla tavalla kommunikoidaan se seuraajilleen. Ajatus yhdestä suuresta visiosta tuomassa suuntaa ja energiaa toimintaan myös aluekehittämisessä on houkutteleva. Se tekisi kehittämisestä tehokkaampaa ja hallittavampaa, näin ainakin oletetaan. Kuten edellä on jo tullut ilmi, on aivan selvää, että organisaatiot katsovat oman toimintaympäristönsä kehitystä ennen kaikkea omasta näkökulmastaan ja ne pyrkivät toteuttamaan ensi sijassa omaa visiotaan ja omia strategioitaan. Jos mobilisoidaan viettelemällä, yhtä visiota parempi lähtökohta on tunnustaa, että kehittämistoiminta on käytännössä useiden visioiden välistä toimintaa.

Sekä kansallisen että paikallisen tason kehittäjät korostivat *näkemyksen ja vaihtoehtojen kehityskulkujen esittämistä tulevaisuudesta* kollektiivisten strategia- ja ennakointiprosessien avulla. Tärkeintä strategiaprosesseissa vaikuttaisi olevan yhdessä tekeminen ja yhdessä ajatteleva sekä tulevaisuuteen suuntautuvan pohdinnan juurruttaminen osaksi kehittäjäverkoston toimintaa. Haastateltujen mukaan tärkeää on välittää mah-

¹ Vapaa käännös englannista MS.

dollisia vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia muille toimijoille, jotka osallistuvat näin syntyvien ajatusten muokkaamiseen ja ennen kaikkea niiden toteuttamiseen. Erityisen voimakkaasti strategisen ajattelun ja viestinnän tarpeellisuus korostui kansallisten kehittäjien haastatteluissa. Haastatellut olivat huolissaan siitä, miten vähän Suomen alueellisen kehityksen tilaa ja tulevaisuudennäkymiä pohditaan kokonaisuuden näkökulmasta sektorikehittämisen paineessa.

”Niin, ehkä tuota, mä näkisin niin, että meillä on aika, meiltä puuttuu tällainen holistinen ja systeeminen lähestymistapa aika pitkälle. Me mennään aika lailla teknologiakytki edellä ... Ylipäänsä tällainen yhteiskuntamallin tasoinen keskustelu tai semmoinen koko systeemin tasoinen keskustelu siitä, mikä olisi taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävä malli tulevaisuudessa, niin semmoinen puuttuu. Meillä on itse asiassa, niin tällainen jakautunut yhteiskunnallinen keskustelu, että meillä on tällamaisia talouden ympärillä, kilpailukyyn ympärillä oleva porukka, joka ihan oikeutetusti puhuu kilpailukyyn tärkeydestä nyt avautuneessa maailmassa. Ja sitten meillä on toinen porukka, joka on huolestunut tästä globalisaatiokehityksestä ja puhuu, että hyvinvointivaltio pitää suojata ja turvata. Mutta ne on molemmat instrumentteja, talous ja hyvinvointivaltio, hyvinvointin kehittämiseen. Eli näistä vanhoista instrumenteista on ikään kuin tullut itsenäisiä päämääriä.”

Tämän tutkimuksen havainnot tukevat aiempia havaintojamme, joiden mukaan strategisella suunnittelulla on aluekehittämisessä useita rooleja. Yhteenvetona on vielä syytä kerrata, että strateginen suunnittelu ja visiointi ovat generatiivisen johtajan työkaluja eivätkä niinkään ohjelmien suunnittelijoiden teknisiä työkaluja (ks. myös Sotara & Bruun 2002). Niiden merkitys kehittämistoiminnassa ei rajaudu kollektiiviseen strategian tunnistamiseen, vaan ne ovat monipuolinen osa kehittämisprosessien johtamista.

- Strategia on suunnitelma, jossa esitetään kehittämistoimintaa suuntaava näkemys ja tärkeimmät toimenpidekokonaisuudet.
 - Strategia on legitiimi yhteistyön foorumi, sen avulla aluekehittäjän on mahdollista kutsua sidosryhmät koolle.
 - Strategiaprosessi on tapa luoda yhteistä kieltä, etsiä tapahtumien merkityksiä, opiskella yhdessä uutta kieltä ja ajattelutapaa, ja opiskella toimintaympäristön muutoksen vaikutuksia omalla alueella ja eri toimijoiden mahdollisia rooleja muutoksiin vastamisessa.
 - Strategia on kommunikaation väline, se on viesti yhdeltä toimijaryhmältä toisille.
 - Strategian avulla on mahdollista käynnistää uusia kehitysprosesseja.
 - Strategian avulla on mahdollista tulkita alueella jatkuvasti käynnissä olevia keskusteluja yksittäisistä toimenpiteistä suhteessa alueen tulevaisuuteen.
- (Sotara & yms. 2002, 224-225.)

Visio² saa kehittämistoiminnassa monia merkityksiä. Yleensä visio nähdään kaiken yläpuolella olevana suunnittelua ja toimintaa ohjaavana näkemyksenä tulevaisuudesta. Muutoskäsitteys perustuu tällöin oletukseen, että muutos on poikkeustila tasapainojaksojen välissä, ja että vision avulla on mahdollista ohjata organisaatio tai alue yli murroksen uuteen tasapainotilaan. Generatiivisessa johtajuudessa lähdetään siitä, että

² Tässä esitetty vision käytön malli perustuu raporttiin Ståhle & Sotara & Pöyhönen (2004). Haastatteluai-neisto tuki aiemmin esitettyä vision käyttötapaa.

muutos on jatkuvaa, ja että vision luominen on yksi kehittämisen tärkeimmistä prosesseista, jossa on mahdollista jatkuvasti keskustella alueen tulevaisuudesta ja kehittämisen suunnista. Visio nähdään siis pitkänä prosessina eikä suunnitteluteknisenä kysymyksenä. Tällöin vision keskeisin tehtävä on luoda jännitettä nykyisen ja tulevan välille, paljastaa ongelmia ja epäkohtia nykyisyydestä sekä tarjota elementtejä organisaatioiden rajat ylittävään keskusteluun useiden organisaatioiden yhteisistä ja erillisistä tulevaisuuksista. Visio on keskeinen tulkintojen luomisen ja suuntaamiseen väline. Se on myös mobilisaation, koordinaation ja kehystämisen kannalta tärkeä prosessi.

Useiden visioiden tunnistaminen ja niiden välille syntyvä jännite saattaisi olla yksi aluekehittämisessä tarvittavan luovan jännitteen lähteistä (ks. Sotarauta 1999). Samalla on aivan selvää, että jatkuvasti on etsittävä visioiden väliltä sellaisia yhteisiä nimittäjiä, jotka mahdollistavat yhdessä tekemisen ja resurssien suuntaamisen koko alueen kehitystä hyödyntävällä tavalla. Haastatteluissa suunnan eli visioiden ja strategioiden merkitys nousi selvästi esille joko niiden positiivisten vaikutuksen tai niiden puutteen kautta.

”Tietenki se [kehittäminen] aina tarvii sen, että siinä on joku strategia, jonka ihmiset muistaa, siis helposti muistettava, sovittu toimintatapa, tai iso valinta, mikä tehdään. Mutta se mikä tässä on ollut aika tärkeää, tietysti ainakin se, että kokee tietyllä tavalla ymmärtävänsä sen strategian, mutta se myös, että sitä ikään kuin koko ajan hengissä, sille luodaan uutta sisältöä, ilman muuttamatta välttämättä sitä, päivitetään sitä ja vähän erilaisten ihmisten näkökulmasta, että mitä se teidän näkökulmasta voisi olla”

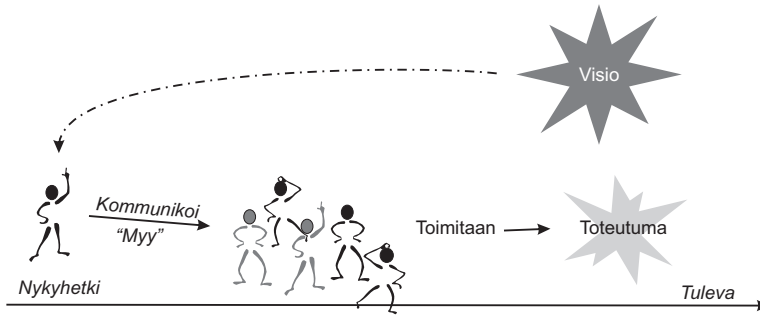
”Et täällä se oli enempiki semmosta perinteistä pienen kunnan sirpaleista elinkeinopoliitikkaa, et vähän niinkun asioita tuli ovista sisään, niihin tartuttiin ja juututtiin ja siinä ei ollut mitään strategiaa, eikä linjaa eikä visiota. Se oli hyvin sellasta irrallista.”

Vision tehtäväksi nähdään usein suunnan osoittaminen strategioille ja konkreettisille toimenpiteille. Visio voidaan nähdä myös generatiivisen johtajan ”työkaluna”. Visiota voi käyttää ainakin kolmella tavalla. *Ensinnäkin* kehittäjällä tai kehittämisen moottorina toimivalla ydinryhmällä saattaa olla vahva oma visio alueen tulevaisuudesta. Tällaisessa tilanteessa pyritään mahdollisimman monipuolisesti ja vakuuttavasti kommunikoimaan eli ”myymään” oma visio kaikille tärkeille sidosryhmille. Tässä käytetään hyväksi mediaa, seminaareja, henkilökohtaisia kontakteja, koulutustilaisuuksia, jne.

”Totta kai me lähdetään siitä, että näiden kuntien päättäjien kanssa keskustellaan siitä asiasta, mutta että se on yleiskeskustelua, että jossain pitää olla kuitenkin se, joka sanoo miten tehtäisiin. Ja minä oon sen kyllä sanonut, että mulla on tällainen ehdotus. Ja sitä joko tuetaan tai ei tueta, tähän asti on kuitenkin suurin piirtein tuettu. Että ei se synny ison porukan kanssa semmonen visio tällä tavalla, että ei oo mitään ehdotusta. Se ei synny niin. Jonkun pitää sanoa, että tässä ehdotus, sitä ehkä arvostellaan ja muutetaan, mikä pitää hyväksyä, mutta siitä se syntyy.”

”Ei visioita voi tekemällä tehdä, se on jonkun ydinjoukon näkemys, että ei h...tti, jotain pitää tehdä ja tätä se on ja sitten keskustellaan eri tahojen kanssa ja katotaan mihin päädytään”.

Toisessa mallissa kehittäjä tunnistaa yhteisössä (alueella, innovaatioympäristössä) piilevänä olevan vision. Visio leijuu keskusteluissa, papereissa ja toiminnassa ja ohjaa

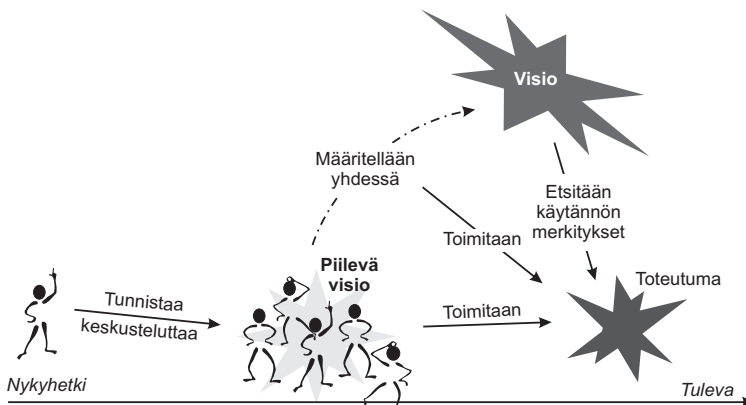


KUVA 15. Aluekehittäjällä on visio, jonka hän ”myy” seuraajilleen

implisiittisesti monia toimintoja, mutta sitä ei ole tunnistettu eikä sitä ole tehty näkyväksi. Vision teho voisi olla suurempikin, jos se tunnistettaisiin ja osattaisiin pukea sanoiksi tai kuviksi. Kehittäjän on mahdollista vaikuttaa tapahtumiin tunnistamalla yhteisössä piilevä visio, keskusteluttamalla sitä erilaisilla foorumeilla ja pala palalta muotoilemalla siitä yhdessä muiden toimijoiden kanssa tunnistettu ja hyväksytty *jaettu* visio. Tällaisessa tilanteessa saattaa olla niinkin, että toimija, joka aloittaa vision määrittelyprosessin, saa seuraajia ja valtaa ja päätyy johtavaan asemaan. Tällainen prosessi saattaa kestää muutamasta kuukaudesta useisiin vuosiin. Saattaa olla, että visio kiteytyy vasta toiminnan kautta sen jälkeen, kun ihmiset ovat nähneet sen konkreettiset muodot ja onnistumisten myötä ovat alkaneet uskoa siihen.

”Joo, kyllä se (visio) yhteistyössähän se tehdään. Että on, itsemurha olis itse pelkästään lähtee kirjoittamaan semmosta, että ei tuota niin siihen varmaan kukaan henkilö yksin kykene. Siinä on sitä verkostoo käytettävä semmosen [strategian] luomisessakin.”

”... ensinnäkin saada semmoinen yhteinen näkemys siitä, mitä ollaan tekemässä, mikä on se iso missio, miksi me olemme olemassa ... että mitä varten täällä oikeasti on tää XX [kertoo konkreettisesta hankkeesta], mihin sillä pyritään, mitkä on ne toimintatavat ja toimintamekanismit. Ja se oli tärkeää sekä sisäisesti sen oman toimijakentän kannalta ... mutta myös sitten näiden sidosryhmien kannalta. Ja sinänsä se on aika loputon tehtävä,



KUVA 16. Aluekehittäjä tunnistaa yhteisössä piilevänä olevan vision, keskusteluttaa tulevaisuuden näkymistä ja siten synnyttää vision yhdessä yhteisön jäsenten kanssa

että se laajenee koko ajan. ... ja kun tää sidosryhmä on, tietenkin tää paikallinen on yksi iso asia, mutta sitten oli kansallinen ja sitten koko kansainvälinen yhteisö. Se oli varmaan sellainen yksi keskeinen tehtävä sen (vision) etsintä. Ja sitten saada näitä eri toimijoita kohtaamaan ja rakentamaan sitten yhteisiä hankkeita ja toimenpiteitä saavuttaakseen näitä asioita.”

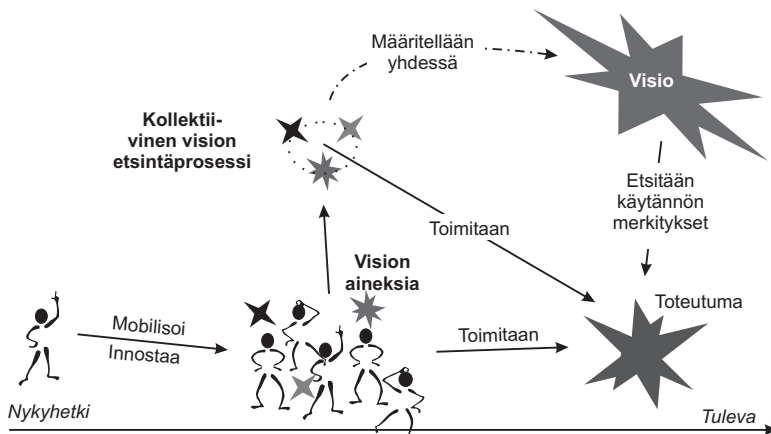
Kolmannessa mallissa yhteisöllä ei ole visiota sen paremmin tietoisena kuin piilevänäkään. Sen sijaan tulevaisuus on mukana keskusteluissa ja toiminnassa pieninä palasina, mutta visiosta ei tietoisesti keskustella. Päivittäinen toiminta ohjaa tulevaisuuden muotoutumista. Tällöin aluekehittäjän on mahdollista käynnistää visiointiprosessi, jossa erilaisia tekniikkoja ja menetelmiä hyödyntäen kootaan palasia yhteen ja etsitään yhteistä visiota.

”Että on ollut sillai ihan kovatasoistakin, että se idea on siinä, että me pyydetään tämmösiä hyviä nimiä, joihin meillä on kontakti, niin kertomaan tavallaan visioita, että miltä näyttää vaikka viiden vuoden sisällä ja mitä he kokee nyt haasteiksi omalla sektorillaan ja alallaan. Ja sitten on tavallaan semmoinen keskustelu, samalla tietysti järjestetään vähän palavereita ja muita sellaisia.”

Varsinkin kahdessa viimeisessä mallissa visio ei ole suunnitteluprosessin alku vaan itsessään pitkä prosessi. Visio hioutuu esille pitkän ajan kuluessa tulevaisuuteen suuntautuvien keskustelujen ja toiminnan jatkuvasta vuorovaikutuksesta. Käytännössä kaikissa malleissa yhteinen visio on useiden organisaatioiden ja ihmisten omien visioiden tuomista niin lähelle toisiaan keskustellen, että toimijoiden on mahdollista hyväksyä näin syntynyt jaettu visio ja toimia sen suuntaisesti.

”Ei visio kerralla tuu valmiiks, se tarkentuu asteittain, prosessi tarkentuu, ja siin sitte erilaisten ryhmien välinen koordinaatio kehittyy samalla”.

Visiolla on monia rooleja. Se ei ole vain yleinen suunnanantaja. Se on myös yksi keskeinen osa tiedon luomista, kehystämistä ja informaation suodattamista. Vision avulla on mahdollista suodattaa alueen tulevaisuuden kannalta tärkeää informaatiota vähemmän tärkeästä.



KUVA 17. Aluekehittäjällä ei ole visiota eikä yhteisössä ole vision aineksia. Johtaja käynnistää vision etsintäprosessin

”Kaikkea pitää seurata, on valtava määrä informaatiota, ja siitä pitää just ottaa se, mikä on tärkeää itselle. Kyllä se toisaalta vaatii sitä, että sulla on se vahva arvoperusta, mistä rakennat sitä, sulla on tietty näkemyksellisyys ja visio siitä mihinkä tää kaupunki menee ja sitten tietyt toimintatavat, millä sä teet sitä omaa työtä. Kyllä sitten se informaation vastaanottoakin perustuu paljolti siihen, kun asetat siihen kontekstiin sen tulevan tiedon ja teet näin.”

Jos hyväksymme lähtöoletukseksi sen, että niin yksilöt kuin organisaatiotkin tarkastelevat aluekehitystä kukin omasta näkökulmastaan ja että toimijat ovat itsekkeitä, voimme olettaa, että aluekehittämisen kentillä kehittäjät eivät myy omaa visiotaan vaan toimivat visioiden välillä. Näin visio näyttäytyy kommunikaation areenana, jossa eri toimijoiden visiot tulevasta kilpailevat muiden toimijoiden huomiosta. Jälkikäteen hyvässä yhteistyössä toteutetut aluekehittämispyrkimykset saattavat näyttäytyä jaetun vision ohjaamilta, vaikka todellisuudessa prosessin aikana on jatkuvasti käyty eritasoisia strategisia keskusteluja tulevaisuudesta ja tulevaisuuden linjoista. Visio on siis keskustelujen ja hyvän yhteistyön mutta myös taistelujen ja riitojen areena. Se ei välttämättä ole lahjakkaan johtajan oivaltavan ajattelun tulos vaan itsessään emergentti, satunnaisten kehitysmiskulkujen yhtäaikainen prosessi.

”Erityisen tärkeätä on se kollektiivisen oppimisprosessin tukeminen. Eli se että jos poikki-sektoriaalisesti pitää kehittää sanotaan vaikka jotain aluetta, jossa on erilaisia toimijoita, niin jotta se kokonaisuus synkkaa ja pelaa yhteen, niin pitää olla yhteinen näkemys siitä, mitä ollaan tekemässä, jotta jokainen omissa organisaatioissa tehdä yhteensopivia päätöksiä ja tavallaan tukeutua siihen systeemin yhteiseen muutossuuntaan. Ja ainoa mahdollisuus on luoda yhteinen visio ja sen laatiminen vaatii prosessin, jossa voidaan juuri tätä reframingia tehdä ... on tällainen elementti oltava mukana, jossa mietitään näitä tulevaisuuden muutosvoimia.”

8.3 Strategisen tietoisuuden herättäminen ja näkyväksi tekeminen

Yksi haastatteluissa usein toistuneista teemakokonaisuuksista oli asioista viestittäminen muille toimijoille, kommunikointi, viralliset ja epäviralliset keskustelut, median merkitys kehittämistoiminnassa eli yleisesti ottaen alueen kehityksen kannalta tärkeiden asioiden saaminen esille sekä alueella että sen ulkopuolella. Aluekehittäjiä yhtenä keskeisenä tehtävänä on ensinnäkin tunnistaa alueen keskeiset ongelmat, haasteet ja mahdollisuudet ja toiseksi saada muut toimijat kiinnittämään huomion alueen tulevaisuuden ja kehittämisen kannalta tärkeisiin teemoihin. Tulkitsemme tämän pyrkimyksen herättää **strategista tietoisuutta**.

”Et niitä asioita, mitkä täällä on oikeesti vetovoimatekijöitä ja ylpeyden aiheita, niin niitä sitten myöskin tehdään tietäväksi. Että ne jotka on valintojen kentällä ... tekee ratkaisuja, ne on tietoisia myös tästä vaihtoehdosta.”

”Se että kyllä henkilötasolla ja ruohonjuuritasolla tietoisuus siitä, mitä tässä kaupungissa tapahtuu, niin se on mennyt eteenpäin ja se menee eteenpäin, ja siihen meidän vaan pitää tehdä työtä.”

Haastatteluissa vahvasti esille noussut tietoisuuden luomisen merkitys tukee Heifetzin (2003, 225) näkemyksiä siitä, että julkisen johtamisen suurin haaste on ensin saada

huomio suunnatuksi strategiaan kysymyksiin, ja sitten kyetä suuntaamaan toiminta kyseisten ongelmien ratkaisemiseen tai uusiin mahdollisuuksiin tarttumiseen. Kyetäkseen tähän kehittäjän tulisi luoda sopiva konteksti ja synnyttää toiminnalle sellainen juoni, joka antaa yhteisen merkityksen erilaisilla yksittäisille toiminnoille. Muiden toimijoiden tulisi kyetä ymmärtämään ja sisäistämään muutosten taustalla oleva logiikka, jotta huomio ei kohdistuisi kehittäjiin henkilöinä tai heidän taustaorganisaatioidensa missioihin vaan haasteisiin ja tarvittaviin toimenpiteisiin.

Strategisen tietoisuuden rakentamisen tärkeimpiä keinoja ovat seminaarit ja konferenssit, asioiden saaminen esille mediassa, epäviralliset keskustelut ja informaation jakaminen erilaisten kanavien välityksellä. Vaikuttaa siltä, että myös strateginen suunnittelu ja erilaiset ennakointiprosessit ovat keskeinen osa kollektiivisen strategisen tietoisuuden synnyttämistä. Tästä näkökulmasta katsottuna strateginen suunnittelu ja ennakointi ovat ennen kaikkea verkostojen johtamisen työkaluja.

”Nämä ennakointiprosessit sinänsä, jos niissä olisi oikeita tahoja mukana ja riittävästi, niin on tällaisen sekä kansallisen vision että alueellisen vision kehittämisen kannalta paras mahdollinen instrumentti. Mulla ei ole ainakaan tullut toista vastaan, joka yhtä mielekkäällä tavalla voi saada mukaan eri sektorien toimijoita semmoisella tavalla, joka antaa niille lyhyelläkin aikavälillä jo jotain positiivista.”

Strategisen tietoisuuden luomisessa ja kehittämisen kannalta tärkeiden asioiden viestittämisessä avaintoimijoille verkostot ovat tärkeässä asemassa. Olemassa olevien verkostojen kautta tiedon levittäminen juuri oikeille sidosryhmille on osa strategisen tietoisuuden luomista.

”Siinä mielessä tällaisien uusien hankkeiden käynnistäminen on onnistunut myös ihan omin voimin, mutta sitten kun puhutaan tulosten levittämisestä ja näin, niin silloin meillä on näistä verkostoista erityisesti hyötynyt, että me saadaan viestimme kuulumaan, meidän raportit jaetaan keskeisille päättäjille, kansanedustajille, korkeimmille virkamiehille ja näin pois päin. Jos me järjestetään tilaisuuksia ja kutsutaan sinne ihmisiä, niin me saadaan aika usein näitä korkean tason päättäjiä mukaan sinne tilaisuuksiin ja näin pois päin.”

Median merkitys strategisen tietoisuuden luomisessa on keskeinen. Haastatellut aluekehittäjät puhuivat paljon median välityksellä muihin toimijoihin vaikuttamisesta. Median välityksellä vaikuttaminen on osa epäsuoria vaikuttamistaktiikkoja, sillä siinä viestin vastaanottajalle jää mahdollisuus reagoida uuteen kehittämisavaukseen, uuteen tai ideaan omalla tavallaan tai olla reagoimatta. Media ei kuitenkaan ole osa kehittämiskoneistoa. Se koostuu useista erilaisista itsenäisistä tiedotusvälineistä, useista erilaisista tiedon välittämisen kulttuureista ja useista erilaisista toimittajista. Median kanssa toimiminen on oma taiteenlajinsa.

”Media kirjoittaa silloin kun haluaa kirjoittaa, silloin kun on uutisia. Tietysti enemmän ne menee negatiiviset uutiset läpi kuin positiiviset, et tietysti enemmänkin vois mediaa hyödyntää, mut sitä kun ei voi määräillä, et ne kirjoittaa silloin kun haluaa. Mutta nythän meillä on erinomaisia tapaamisia tulossa median kanssa täällä, valtakunnallisesti johtavat mediaedustajat tulee käymään ja tutustumaan toimintaan. Tällaisia me ollaan järjestetty ja tullaan järjestämään jatkossa koko ajan lisää. Ja myöskin kansainvälistä mediaa nyt on tulossa. Et meillä on tää markkinointipanostus – lisätään niinku nimenomaan tuonne median suuntaan koko ajan.”

”On sitten tietosesti panostettu tähän mediakontakteihin, joka näkyy sitten sitä kautta, kun tulee tällaiset paikallisradiot, maakuntapäälehdet ja paikallistelevioidot ja muut tällaiset tulee tietyllä lailla yhteistyökumppaneiksi. Sitä kautta se lisää sitä näkyvyyttä, et kun hekin haluaa kertoa kenen kanssa he on tehny mitäkin.”

Kansallisen tason kehittämisessä median hyödyntämistä pidetään yhtä tärkeänä kuin alueellisella ja paikallisellakin tasolla. Kansallisella tasolla avainasemaan nousevat luonnollisesti valtakunnalliset mediat. Valtakunnallisen tason media on tärkeä myös paikallisen tason asioista viestimisessä, mutta julkisuuskyynnys on paikallisen tason toimijoille ja tapahtumille selvästi korkeampi kuin valtakunnan tason toimijoille.

”Ja sitten mä olen huomannut sen, että ihan ykkönen tiedonlähteenä on, sekä sisään että ulospäin, on Helsingin Sanomat. Siis tätä maata johdetaan Hesarin antamien informaatioiden perusteella, sieltä tulee se impulssi ja tietyt asiat nousee keskusteluihin, niihin pitää reagoida, jos Helsingin Sanomat on ne nostanut. Ja sitten taas toisaalta, jos sä saat Helsingin Sanomiin sun viestin eteenpäin, niin silloin sitä pidetään tärkeänä asiana. Ja tämä Helsingin Sanomat on tosi konkreettinen muoto, että se sekä antaa ne impulssit että sitä kautta voit mitata että meneekö sun juttu läpi.”

Strategisen tietoisuuden synnyttäminen ei kohdistu vain alueen ja sen tulevaisuuden kannalta tärkeisiin asioihin vaan myös kehittämistoimintaan itseensä. Aluekehittäjän olisi kyettävä tekemään kehittämisohjelmista osa omaa ja päättäjien arkea, jotta kehittämisen kannalta tärkeät ajatukset ja toimintamuodot olisi mahdollista sisäistää ja omaksua automaattiseksi osaksi toimintaa ja päätöksentekoa.

”Mutta kyllä sen näkee, että ohjelmatyö on myös semmoista, että monilla alueilla ei tämä ohjausryhmäkään ole kovin hyvin välttämättä vieläkään sisäistänyt, että mitä tässä oikeastaan tehdään. Se taas saattaa johtua siitä, että minkälainen koordinaattori siellä on alun perin ollut ja mikä asema sillä on, että tuleeko se vain kerran vuodessa esittelemään suurin piirtein sen, että mihin [kehittämis]ohjelmassa on nyt menty, vai onko se semmoinen, että se on strateginen työkalu, jossa ollaan lähes päivittäin työstämässä sen kautta niitä keskeisiä juttuja eteenpäin.”

Haastatteluissa tuli hyvin ilmi myös se, että strateginen tietoisuus herää ja kehittyy eri toimijoilla eri tahdissa. Joskus asiasta vastaava kehittäjä saattaa luulla, että muiden toimijoiden strateginen tietoisuus on samalla tasolla kuin hänen omansa, vaikka käytännössä näin ei olekaan. Hyvän esimerkin tästä tarjoaa kehittäjä, joka kuvitteli uuden strategian linjausten olevan yleisesti tiedossa ja sisäistetty, mutta joka huomasi toteutuksen ollessa odotettua hitaampaa, ettei näin ollutkaan.

”en mä aluksi ollut edes tietoinen siitä [huonosta tietoisuudesta], kun mä aattelin, että tää on niin selkeä homma, että totta kai tän kaikki ymmärtää. Ja vasta sitten pikku hiljaa se alkoi sen kritiikin myötä valkenemaan, että osa ei kerta kaikkiaan ole kartalla, että mikä tää idea on tässä. Ja sen jälkeen käytiin, no sinänsä kyllä esimerkiksi kuntakentässä käytiin jo alusta asti esittelemässä strategiaa. Mä kävin naapurikuntien valtuustoissa ja kaupunginhallituksessa, mä kävin valtuuston kokouksissa kertoilemassa. Että se peruskuntajoukko kyllä hyvin hoidettiin, mutta tietysti tämä yritys kenttä, kun ei voi käydä 10 000 yritykseen kertomassa, niin sehän oli ongelma. Ja kun sitten se elinkeinoelämän järjestökenttä, ei niin halunnutkaan sitä omaksua, niin se ei mennyt eteenpäin, vaan sitä [strategiaa] käytettiin tarkoituksella kritiikin lähteenä. Mutta aluksi kyllä ei edes huomattu, että ei mene perille ... Sitten sitä kyllä kommunikointiin, mutta siinä meni kyllä aikaa. Se oli ehkä sellainen viestinnällinen virhe. Kun itselläni oli selvää, siinä olisi heti alusta lähtien voimakkaammin pitänyt kommunikoida sitä ajatusta.”

Tutkimuksessaan yritysten innovaatioprosesseista Lester ja Piore (2004) toteavat, että yhteiset tulkintaprosessit (strategisen tietoisuuden luominen ja kehystäminen) ajautuvat helposti marginaaliin organisaatioiden ylikorostaessa lyhyen aikavälin konkreettisten ongelmien ratkaisua ja nopeasti saavutettavia tuloksia. Sama vaara on myös aluekehittämisessä.

Näkyväksi tekeminen on keskeinen osa strategisen tietoisuuden luomista. Näkyväksi tekeminen on tärkeää sekä jo alueella olevien että uusien asioiden näkökulmasta. Suurimmalla osalla toimijoita ei ole kokonaisvaltaista näkökulmaa sen paremmin kehittämisjärjestelmästä kuin alueen tapahtumista tai kehitykseen vaikuttavista voimistakaan. Siksi asioiden tekeminen näkyväksi tuo mukanaan valtaa ja kääntäen, jos jokin kokonaisuus ei ole ”näkyvä” eli yhteisesti tiedossa ja ymmärretty, se vaikeuttaa käytännön toimintoja.

Näkyväksi tekeminen ja strategisen tietoisuuden luominen edellyttävät *tarinankerrontaa*. Tarinankerronta on osa tulkitsevan vallan hyödyntämistä, ja kuten Simmons (2001) toteaa, hyvä tarina tuo kertojalleen valtaa. Tarinan avulla on mahdollista linkittää ihmiset siihen, mikä on tärkeää auttamalla heitä ymmärtämään kompleksisia kehityskulkuja. Tarinankerronta on tarkoituksen ja merkityksen antamista erilaisille asioille. Merkitykset ovat aina moninaisia ja epäselviä, ja merkitysten luominen ja tulkintojen tekeminen edellyttävät jatkuvaa ponnistelua ja vakiintuneiden tulkintojen ylittämistä yhä uusilla tulkinnoilla. Tarinankerronnan tehtävänä on ylittää informaatiotulva ja yhdistää erilaisia informaationjyviä koherentiksi kehittämistoimintaa ohjaavaksi kertomukseksi. Päättäjien on helppo ohittaa ja unohtaa yksittäiset faktat, mutta jos aluekehittäjä kykenee liittämään ne toisiinsa ja kyseisen alueen tilanteeseen ja tulevaisuuden näkymiin hyvän tarinan avulla, ne saavat parhaimmillaan aivan erilaisen merkityksen päätöksenteossa. Ilman hyvää kehittämisen juonta uudet faktat päätyvät osaksi vanhoja ajattelumalleja.

Tarinankerronta voidaan tulkita prosessina, jossa toimijat havainnoivat toimintaympäristöään ja suhteuttavat havainnointinsa tuloksena syntynyttä informaatiota omiin toimintoihinsa ja aiempaan informaation ja/tai kiinnostuksen kohteisiin sekä muiden toimijoiden toimintoihin. Hyvä kehittämistä ohjaava tarina perustuu siihen, mitä aiemmin on tapahtunut, ja toisaalta siihen mitä toimija ymmärtää parhaillaan tapahtuvaksi ja mitkä ovat tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Samalla vallitsevat tapahtumat vaikuttavat toimijan näkemykseen menneestä eli nykyiset tulkinnat tehdään usein menneen kokemuksen perustella, ja näin mennyt kokemus vahvistuu nykyisessä toiminnassa. Tarinankerronta on yritys nivoa yhteen uskomuksia ja toimintoja tuomalla yhteen selviä asioita epäselvien kanssa ja päinvastoin.

”se [strategia] on erilainen kuin mitä minä olen nähnyt näitä sloganeja. Mutta minä pidän siinä erittäin suurena ongelmana sen, että mikä sen oikea sisältö on. Minusta siihen ei ole saatu rakennettua sellaista tarinaa, että se ois tällainen, että se termi avautuisi, että mitä sillä tarkoitetaan, ja minusta se tavallaan sen sateenvarjon alla tehtävä yhteistyö on erittäin haasteellista.”

”Ja siinä on aina vielä ne tilanteeseen ja paikkaan ja henkilöihin liittyvät mausteet. Ihan pelkistäen, että sun pitää pystyä maalaamaan se helveti, jossa nyt ollaan ja josta ollaan tultu, ja se taivas, ainakin se vastakkainasettelu. Ja sehän pitää kärjistää vielä ja silleen pitää olla sitä draaman tajua. Me on osattu se, mä en kyllä semmosta, se on naiivia se tarinajohdaminen silleen, mutta silleen taitavasti vietyä, että pitää olla houkuttelevia juttuja sitten, että saat sen innostumaan, ja kyllä siinä pitää silleen draaman tajua olla, että niitä kurveja ja kärjistyksiä pitää olla ja sitten tavallaan kaikille aisteille pitää olla tavaraa. Siis silmille ja korville. Joo, ennen kaikkea siinä pitää päästä sinne merkitysprosessien puolelle, että nää perusorganisaatiot toimii ihan liikaa tällä faktalla.”

Tarinankerronnan voima on myös siinä, että sen avulla ei voi juurikaan aiheuttaa vaikeuksia. Jos aluekehittäjä nojaa vain faktoihin, rationaaliseen järjestykseen tai institutionaalisen vallan tuomaan auktoriteettiin, hän vetää samalla näkymättömän linjan ja muiden toimijoiden pitää päättää ovatko he samaa vai eri mieltä, samalla vai eri puolella aluekehittäjän kanssa. Tarina on kutsu tarinankerrontaan eikä puolien valintaan. (Simmons 2001, 165.) Muut toimijat voivat osallistua siihen liittämällä juoneen uusia faktoja, tapahtumia, sankareita tai uhkia. Tarinankerronta ei rajoitu johonkin tiettyyn hetkeen tai tapahtumaan vaan parhaimmillaan tarinaa kerrotaan alueella eri tavoin eri foorumeilla ja enemmän tai vähemmän jatkuvasti.

Näkyväksi tekeminen liittyy usein toimintaympäristön muutoksiin, muutosten merkityksiin oman alueen kannalta tai vaikkapa kehittämisen uusiin sisällöllisiin avauksiin mutta myös kehittämiskonseptin näkyväksi tekemiseen. Usein valtaosa alueen kehityksen kannalta merkittävistä toimijoista ei tunne kehittämisjärjestelmää eikä paikallista tapaa organisoitua. Usein edes paikallisessa kehittäjäverkostossa mukana olevat toimijat eivät tunnista sitä organisationaalista kokonaisuutta, jonka osia ovat (ks. esimerkiksi analyysi Tampereen mahdollistavasta mallista Sotarauda yms. 2003). Näkyväksi tekeminen voi näin liittyä myös kehittämiskonseptin esille nostamiseen, jotta on mahdollista keskustella laajemmin sen hyvistä tai huonoista puolista kokonaisuuden eikä vain yksittäisten organisaatioiden ja tapahtumien näkökulmasta kuten usein on tapana.

”No kyllä yksi hyvin keskeinen ongelma on tän tyyppisen toimintamallin ymmärrettäväksi tekeminen. Se sitten jossain vaiheessa ilmeni, että osa ei ollenkaan hahmottanut sitä toimintatapaa ja osa varmasti ajatteli, että ei itse asiassa ole mitään mallia, vaan se on vain kaoottista meininkiä. Että sen kommunikointi ja ymmärrettäväksi tekeminen on ilman muuta keskeinen ongelma.”

”Me oltiin täysin valaistuneita, että meillä on nyt juttu valmis. Ja me tota niin tästä lähtään menemään. Kukaan ei uskonu. Hirvee työmaa sitten saada sitä juttua uskotuksi. ... Mutta tota, elikkä se ensimmäinen palkintohan tulee, kun sä oivallat, siis tulee idea. Mutta sitten seuraava palkinto tulee, kun saat kavereita vakuuttuneeksi. Jonkunlainen joukkuehan sulla pitää olla. Mutta sitten se julkisuuskyynnyksen yli meneminen, niin se vaatii aika jääräpäistä, tai se on aika rankkakin vaihe silleen että.”

8.4 Kehyistäminen ja suodattaminen

Jotta kehittämistoiminta etenisi, pelkkä strateginen tietoisuus asioiden tekemisessä näkyväksi ja toimijoiden mobilisointi ei riitä. On myös luotava yhteinen käsitys kehit-

tämisen haasteista ja strategioista ja sanasto käsillä oleville asioille. Edellä nostettiin esille paikan ja äänen tarjoamisen merkitys kehittäjäverkoston kutomisessa ja suuntaamisessa. Niihin liittyy olennaisesti kehystäminen. Kehystäminen viittaa niihin prosesseihin, joissa ensinnäkin päätetään mitkä asiat ovat tärkeitä, mihin huomio kohdistetaan ja mitä asioita nostetaan virallisille agendoille (ja mitä ei nosteta) ja toiseksi niihin prosesseihin, joissa luodaan yhteistä tulkintaa agendalle nostetuista asioista.

”Pikku hiljaa se yhteinen informaatiopohja johtaa yhteiseen näkemykseen siitä, mitkä ne keskeiset haasteet ja mahdollisuudet on ja sen varaan on hyvä rakentaa sitä yhteistä strategiaakin. Se on tietysti kansallisella tasolla aika vaikeaa, mutta Suomessa se on kuitenkin jollakin tavalla mahdollista. Että jos ne ihmiset, jotka on jollain tavalla tähän prosessiin osallistunut, jos heillä olisi jollakin tavalla yhtenäinen näkemys siitä, millä tavalla, minkälaiset muutosvoimat suomalaista yhteiskuntaa tulevaisuudessa muuttaa.”

Kehystäminen lienee yksi keskeisimmistä generatiivisen johtajuuden prosesseista, koska siinä pitkälle ratkaistaan, mihin ja millä tavalla resurssit ja toiminta kohdistetaan. Kehystämistä käytetään sekä verkoston mobilisoinnissa että kehittämistoiminnan suunnitelmien etsinnässä. Lisäksi kehystäminen vaikuttaa verkostossa vallitseviin arvoihin, normeihin ja toimijoiden ajattelumalleihin. (Termeer & Koppenjan, 1997; Kickert & Koppenjan, 1997). Kehittäjä voi kehystää kehittäjäverkoston toimintaa strategisen suunnittelun avulla, nostamalla esille uusia ideoita sekä etsimällä, tunnistamalla ja ottamalla vastaan erilaisia ideoita. Aluekehittäjät myös suodattavat ideoiden kirjosta ajatuksia ja näkemyksiä jatkokeskusteluun ja etsivät niille toteuttamiskanavia.

”...ihmiset, jotka halusi ottaa yhteyttä, tulivat käymään, ja joilla oli uusia ideoita oli kuulu, että voidaan lähteä mukaan tai meillä on valmiuksia lähteä kehittämään uudenlaisia asioita, niin tulivat vain esittämään ja sitä kautta se yhteistyö sitten syntyi.”

”kun tuolta nyt meidänkin kampusalueelta, innovaatiokylän alueelta, siinä on yhä enemmän osaavia ihmisiä, uusia ihmisiä, paljon ihmisiä, joilta kaikilta syntyy koko ajan, pulppuaa uusia ideoita ja tällaisia, pitäisi tehdä esiselvitystä ja pitäisi tehdä asioita, niin kyllä mun työ on paljo sitten olla siinä monesti sanomassa, tukemassa sitä, että tuo on hyvä idea ja me voisimme auttaa tätä näin, ja sitten mietitään, mikä on se seuraava rahoitusporras. Ja sen takia pitää olla koko ajan lähellä näitä muita ... näissä verkostoissa ollaan opittu toisemme tuntemaan ja tehdään, sitä kautta on helppo tehdä töitä yhdessä.”

Paikallisen tason kehittäjät kokevat tärkeäksi ”suodattaa” EU:n ja valtakunnan tason aloitteita ja linjauksia paikallistasolle sopivaan muotoon. Paikallistasolla ei kuitenkaan enää lähdetä haastateltujen kehittäjien mukaan automaattisesti toteuttamaan ”ylempien tasojen” linjauksia, vaan suodatetaan niistä omaa strategiaa tukevat osiot ja muokataan ne osaksi omaa paikallista tai alueellista strategiaa.

”Niin, yleensä siinä on se, että sitä tietoa [kansallisen tason kehittämislinjaukset] voi hyödyntää paljon tehokkaammin. Että tietää että ahaa, siellä oli tämmöstä ja tämmöstä tehty silloin jo. Että jos tarvii jotain faktatietoa tai jotain viitteitä tai, niin se hyödyntämiskuvio on siinä aika suuri. Että meidän pitää kuiteski osata niitä viimeisimpiä kehityslinjauksia sitten soveltaa siihen tänkin alueen strategiatyöhön. Että tämä nyt sitten tarkoittaa tällä alueella sitä ja tätä ja tuota.”

”Mutta en mä tiedä nyt sitten, että miten tätä sitten vois kehittää muuten kuin pitämällä silmät auki, koska koko ajan tapahtuu niin valtavasti. Kansallisessa aluepolitiikassa tapah-

tuu valtavasti, sitä pitää seurata. Kansallisessa osaamispolitiikassa tapahtuu koko ajan paljon. EU:ssa tapahtuu omat juttunsa. Kaikkea pitää seurata, on valtava määrä informaatiota, ja siitä pitää just ottaa se, mikä on tärkeää itselle. Kyllä se toisaalta vaatii sitä, että sulla on se vahva arvoperusta, mistä rakennat sitä, sulla on tietty näkemyksellisyys ja visio siitä mihinkä tää [seutu] menee ja sitten tietyt toimintatavat, millä sä teet sitä omaa työtä.”

Kehystämisen tavoitteena ei ole vain laajan informaatiopohjan hallitseminen ja yhteisen näkemyksen synnyttäminen vaan myös yhteisten ajattelumallien ja sanaston synnyttäminen. Ne ovat kehittäjäverkostojen voimakkaimpia liimoja, mutta ne kehittyvät hitaasti eikä niiden syntyä voida saada aikaiseksi pakottamalla. Yhteisen sanaston syntyminen vaatii strategista ajattelua, pohdintaa ja toimintaa mutta myös runsaasti aikaa, kärsivällisyyttä ja puhetta.

8.5 Koordinointi

Aluekehittäjän työnkuvassa keskeisessä asemassa on hajanaisen toimijajoukon ja heidän resurssiensa ja kompetenssiensa **koordinointi**. Koordinointia tarvitaan sellaisten kehittämiskokonaisuuksien luomisessa, jotka pureutuvat mahdollisimman hyvin eri toimijoiden tarpeisiin. Jos ideoita ei esitetä muiden toimijoiden kielellä ja heidän ajatteluunsa sopeutettuna, monien ideoiden saaminen eteenpäin voi olla vaikeaa. Aluekehittäjän tehtävänä ei ole vain koordinoida eri toimijoiden toimintoja, vaan myös koordinoida päättäjien (insitutionaalisen vallan haltijoiden) ja ruohonjuuritason toimijoiden välistä tietoa ja keskinäistä ymmärrystä. Aluekehittäjän tehtävänä on myös edistää ja organisoida yhteistyötä ja jos mahdollista vaikuttaa toimijoiden rooleihin osana verkostoa.

”...sen henkilön pitää tietää sen toimialan kehittämistilanteesta, tuntea yritykset, olla niinku tämmönen, koordinoida. Se on tylsä sana, mutta siinä siitä on kyse, että ymmärtää kokonaistilanteen ja on myöskin sillä tavalla aktiivinen ja on semmoinen asema siinä ... verkostossa, että pystyy esimerkiksi tekemään uusia avauksia ja aloitteita ja myös toteuttamaan niitä. Jos näkee kokonaisuuden vaikkapa sitä kautta, että meillä on täällä vaikkapa [kertoo kehitettävän toimialan nimen] ja jossain muualla ja siellä tehdään sellasia asioita, millä on saatu hyviä tuloksia eikä täällä oo niihin tartuttu, niin tuo sen siihen verkoston ja avainhenkilöille sen asian ja pystyy myös toteuttaa, täällä aletaan tekee sellasta toimintaa, jos näin halutaan ja uskotaan että sillä saadaan lisää vaikuttavuutta.”

”Koordinaation puute, siis se on ihan silmiinpistävä se koordinaation puute, ja sitten näyttää että ne, jotka näistä eniten huolta kantaa on ne, joilla on vähiten vaikutusvaltaa, ja ne joilla on eniten vaikutusvaltaa eivät pääse kosketuksiin sen ruohonjuuritason todellisuuden kanssa, koska väliportaassa on sellaisia tahoja, joilla ehkä on pyrkimys omaa organisaatiotaan puolustaan välttää tietynlaista informaatiota.”

Näistä lähtökohdista kehittäjän tehtävänä on tuoda yhteen erilaisia tavoitteita, tasapainottaa erilaisia intressejä, etsiä yhteistyön pienimpiä yhteisiä nimittäjiä ja synnyttää näistä konkreettisia yhteisiä hankkeita. Tässä käytetään tietoisesti sellaisia käsitteitä kuin ”koordinoida”, ”yhteensovittaa” ja ”tasapainottaa”, koska on hyvin epätodennäköistä, että strateginen kehittämistoiminta onnistuisi ilman erilaisuuden hyväksymistä ja moninaisuuden käyttämistä hyväksi.

Yleisellä tasolla tarkasteltuna kehittäjällä on kolme mahdollisuutta kehittäjäverkoston toimintojen koordinoinnissa riippuen kehittäjän asemasta. Ensinnäkin hän voi muokata valintojen ja toimintojen puitteita eli instituutioita. Tämä voi tarkoittaa käytännössä esimerkiksi uusien ohjelmien käynnistämistä, vanhojen ohjelmien lakkauttamista, rahoituksen suuntaamista, lakien ja säädösten uudistamista, uusien kehittäjäorganisaatioiden perustamista, organisaatioiden yhdistämistä tai lakkauttamista ja niin edelleen. Olennaista kaikkien edellä listattujen keinojen kohdalla on, että niitä ei tulisi tarkastella vain hallinnollisina kysymyksinä, vaan aina tulisi pohtia myös sitä, miten instituutioiden muuttaminen vaikuttaa strategisen kehittäjäverkoston ja erilaisten alueen kannalta tärkeiden kohdennettujen verkostojen dynamiikkaan ja vuorovaikutukseen (ks. instituutioista ja institutionaalisesta kapasiteetista Healey ym. 1999; Kosonen 2004 ja 2006). Instituutioiden avulla verkoston koordinointi edustaa pitkän aikavälin toimintaa, jolla voi nähdä olevan stabiloiva vaikutus verkostojen toimintaan.

Instituutioilla voi olla, kuten luvussa 10 tuodaan esille, myös kehittämistoimintaa ja kehittäjäverkostojen toimintaa haittaavia vaikutuksia. Tällöin tarvitaan joko institutionaalisen perustan suoraviivaistamista ja erilaisten toiminnan esteiden tunnistamista ja poistamista tai instituutioiden välisen vuorovaikutuksen lisäämistä (ks. esimerkiksi Henry & Pinch 2000, Healey ym. 1999). Vaikka tässä raportissa korostetaan varsin vahvasti verkostojen ja tulkintojen merkitystä verkostojen suuntaavina voimina, instituutioiden merkitystä ei voi vähätellä. Niillä on myös haastattelujen valossa merkittävä toimintaa ohjaava ja verkostojen dynamiikkaa muokkaava vaikutus; lakien muutoksia ja ohjelmakausien taitteita odotetaan paikallistasolla jännityksellä. Osa haastatelluista puolestaan tietoisesti pyrki vaikuttamaan lakien ja suurten ohjelmakokonaisuuksien sisältöihin hakeutumalla sellaisiin kansallisiin ryhmiin ja verkostoihin, missä näitä muutoksia valmistellaan.

”Että jännityksellä odotetaan tätä puitelakia, että millä tavalla se jännevöittää yhteistyötä ja muutoin miten se vaikuttaa näihin ajatuksiin. Meillä toimii samanaikaisesti, meidän kehittämisohjelma, päättyy tämän vuoden loppuun, uutta ollaan tekemässä, että kaikki on tässä sitten katkolla.”

Toiseksi kehittäjä voi koordinoida verkostojen synnyttämällä ”sosiaalista liimaa” eli rakentamalla luottamusta, lojaalisuutta ja solidaarisuutta verkoston toimijoiden välille. Haastatteluissa korostettiin selkeästi, että luottamus ei synny ilman henkilökohtaista vuorovaikutusta. Jotkut korostivat ’monikanavaista vuorovaikutusta’ eli monenlaisia tapoja olla tekemisissä keskenään, mutta kuitenkin siten, että taustalla on henkilökohmainen suhde. Tämä kaikki edellyttää kehittäjältä kykyä syventää ja konkretisoida prosessin kuluessa yhteisiä nimittäjiä siten, että yhteistyökumppanit kokevat hyötyvänsä yhteistyöstä. Kolmanneksi, kehittäjä koordinoi luomalla yhteistä hiljaista tietoa, joka vaikuttaa myös luottamuksen syntymiseen, ja joka mahdollistaa epävirallisten yhteistyösuhteiden hyödyntämisen parhaalla mahdollisella tavalla. Näin koordinointi vaikuttaa myös tunnetasolla synnyttämällä yhteisiä kokemuksia. (ks myös Nonaka & Konno 1998; Sotarauta 2005.)

”Niin ja tän tahdon yhdistäminen, sehän on sitä, se on se vaikein osa varmasti verkostosta ... Ja mä sanoisin näin, että kaikkein kovin homma on se luottamuksen rakentaminen siellä, se luottamus on se liima.”

”Se henkilökohtainen vuorovaikutus jossain, jollain tasolla on välttämätöntä. Että en muista oltasko me tehty mitään sopimusta ilman että mulla on se käsitys [ihmisestä] ... Et siinä mukaan saamisessa tähän yhteistyöhön tarvitaan aina henkilökohtainen vuorovaikutus. Ja jos saadaan ilman henkilökohtaista vuorovaikutusta, niin mä olen huomannu sen, että se sitoutuminen voi olla paljon huonompi ... että tällasessa yhteisössä täytyy aina olla jonkinasteinen luottamus sillon kun tehdään asioita, jotka on epävarmoja, ja siihen luottamukseen tarvitaan jonkinlainen henkilökohtainen vuorovaikutus. Et me on pyritty siihen, et on molempia, eli tällanen niinku näkyvä, siis esimerkiksi kirjeitse, tiedotteille, tapahtuva vuorovaikutus. Se luo tätä instituutiota siihen, että tällä on joku merkitys ja joku jatkuvuus ja joku yhteinen päämäärä. Ja sitten on tää toinen vuorovaikutuksen muoto.”

8.6 Juurruttaminen

Aluekehittäjät keskusteluttavat alueen haasteista, ongelmista ja tulevaisuudennäkymistä, luovat strategista tietoisuutta, tekevät asioita näkyväksi, mobilisoivat ja koordinoivat. Kaikkien toimien tulisi tähdätä konkreettisten kehittämishankkeiden tunnistamiseen ja käynnistämiseen sekä uusien ideoiden juurruttamiseen osaksi alueen jokapäiväistä toimintaa. Yleensä juurruttamiseen pyritään joko perustamalla jonkinlainen uusi organisaatio vastaamaan uudesta toiminnosta tai juurruttamalla uusi toiminto olemassa oleviin organisaatioihin. Juurruttaminen toteutuu myös kaikkien edellä eriteltujen prosessien yhteydessä. Yhteistyökokoonpanojen hitsautuessa ja vaikkapa yhteisen kielen syntyessä asioilla on paremmat edellytykset juurtua käytäntöön.

”toisaalta siis sitten siitä siirtyä siihen käytäntöön, että ne [uudet jutut] menee eteenpäin, että ne ei jää vain ideoiksi tai keskusteluksi, että ne konkretisoituu, saadaan päätökset syntymään, väännetään sopimukset, että kyllä sekin on tärkeää.”

”Sitten pitää olla niin sanotusti tekijä, eli se ei riitä tässä työssä, että pystyy asettamaan tavoitteita ja uskottavia visioita. Niitä pitää pystyä tekemään, mutta pitää pystyä myös toteuttamaan, koska tässä ei muuten pärjää tässä työssä. Siinä sitten leimataan teoreetikoksi aika äkkiä, et jos niitä tuloksia ei synny sen pohjalta, mitä itse on asettanu tavoitteita.”

Juurruttamiseen liittyy olennaisesti käynnistettyjen kehittämisprosessien seuraaminen toteututukseen asti, vaikka aluekehittäjän vastuulla olisikin ollut pääosin prosessin käynnistäminen. Jos kehittämisprosessi uhkaa keskeytyä esimerkiksi avainhenkilöiden siirryttyä muihin tehtäviin, olisi aluekehittäjän kyettävä löytämään prosessille uusi omistaja.

”Ja sitten tavallaan tää visiointi ja suunnittelu, ja sitten mulle kuuluu sellaiset uudet aloitteet tai projektit tai sellaiset, missä kun tulee tässä verkostossa niitä ajatuksia, että mitä pitäis tehdä, tai rahoittajilta tai jostakin muualta tai vaikka itseltä, niin sitten tavallaan koota sitä porukka siinä vaiheessa, kun ei oo mitään rahoitusta vielä niille hankkeille, niin sitten mä tavallaan johdan sitä, että saadaan hankkeet paperille ja tota sitten kun tulee rahoitus, niin sitten ajatuksena on, että sitten se siirtyy palkatuille ihmisille sitten projek-

tivastuut. Mutta tietenkin sitten, kun meillä vaihtuu paljon tässä ihmisiä, niin tietenkin tavallaan päältä joudun kattamaan vielä sitä juttua.”

Juurruttamisessa tärkeää on myös jatkuvuuden varmistaminen kehittäjäverkostoissa menettämättä joustavuuden mukanaan tuomaa innovatiivisuutta. Verkostot eivät ole staattisia kokonaisuuksia, vaan jatkuvasti eläviä orgaanisia yhteistyökokoonpanoja. Monesti aluekehittäjän haasteena on luoda verkostolle omaa identiteettiä ja siten luoda sellaista liimaa, joka pitää verkoston kasassa sen jäsenten vaihtuessa mikä osaltaan mahdollista uusien asioiden kääntymisen osaksi alueen joka päiväistä toimintaa.

”Tietysti meidän tehtävä on tietyllä lailla luoda tällasta instituutiota tästä, et sillä on jotain jatkuvuutta ja hankkia tähän uusia osapuolia, vähentää epäluottamusta, lisätä luottamusta omalla toiminnalla, jolloin se, ihan tällasessa yhteistyössähän se ei oo koskaan valmista ja ne tilanteet muuttuu koko ajan ... kyllä tää instituutiomerkitys pitäis jossain näkyä, vaikka aatellaan, että kaikki innovatiiviset ihmiset on projekteissa, mutta jos se on 90% täydellistä epävarmuutta, niin ei se oikein hyvä tilanne.

9

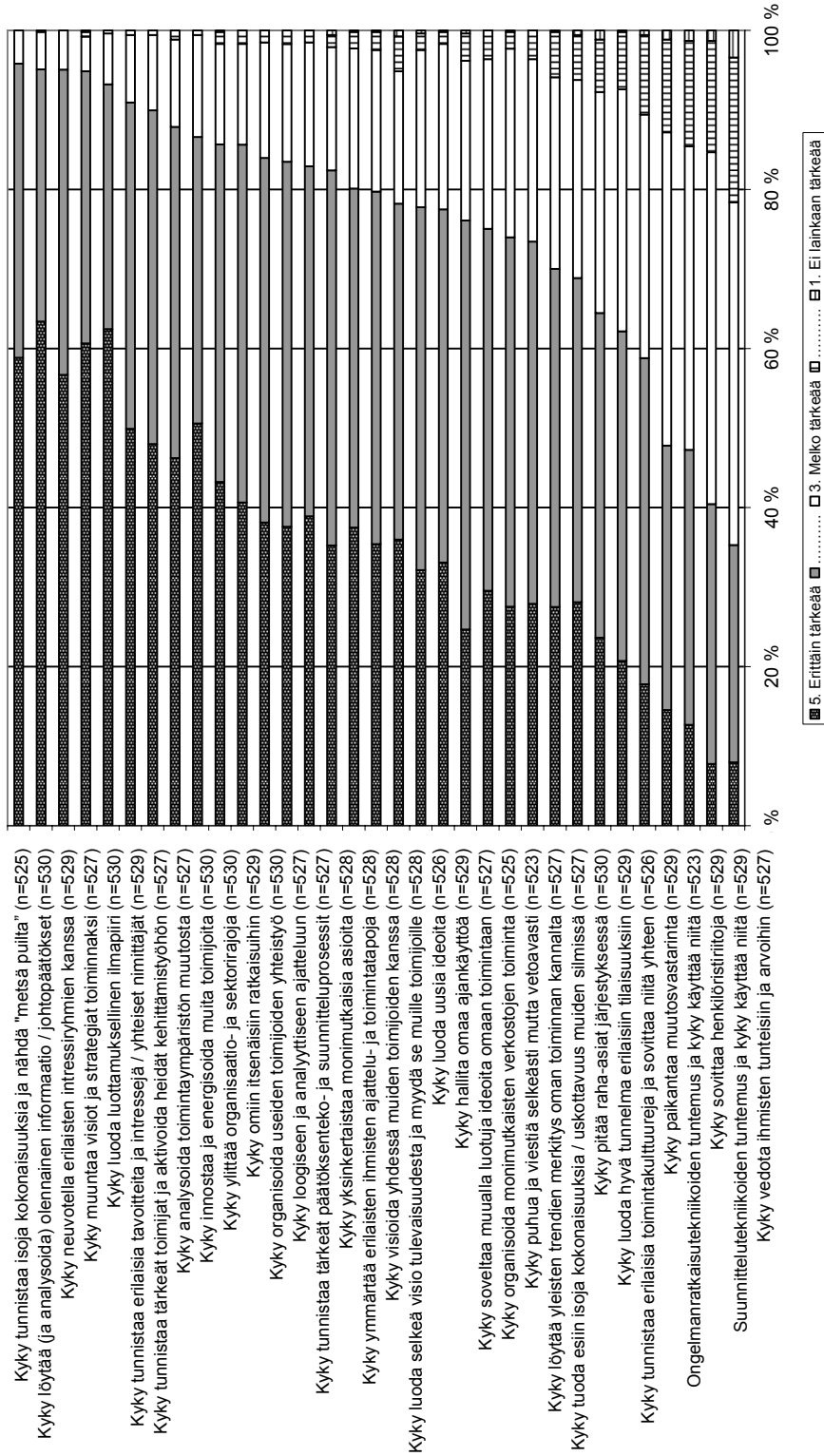
Aluekehittäjän kompetenssit ja ominaisuudet

9.1 Aluekehittäjän kompetenssien ja ominaisuuksien pääulottuvuudet

”Omassa tehtävässä tärkeimmät taidot ja kyvyt on selkeästi tällainen verkostoitumis- ja sosiaaliset taidot yhdistettynä yhtä tärkeään asiaan eli tällainen aluenäkemykseen, aluekehittämisen näkemys, hahmottaa asioita kokonaisuuksina eikä sillee niinku pikku palasina. Määkään en nää että tässä on tää kahvikuppi vaan että se on kokonainen kahvipöytä-tarjoilu ja ne on oikeastaan ne kaksi tärkeintä ominaisuutta. Näkee kokonaisuudet ja pystyy toimimaan ihmisten kanssa. Muita ominaisuuksia tulee vasta sekundäärisinä eli tällaisia asiantuntemukseen liittyviä juttuja.”

Kyselylomakkeen kysymyspatterin kolme perusteella aluekehittäjät nostavat aluekehittäjien tärkeimmiksi kyvyiksi kyvyn tunnistaa isoja kokonaisuuksia ja kyvyn löytää olennainen informaatio ja vetää siitä oikeat johtopäätökset. Seuraavaksi tärkeimpinä nousivat esille kyky neuvotella erilaisten intressiryhmien kanssa, kyky kääntää visiot ja strategiat toiminnaksi sekä kyky luoda luottamuksellinen ilmapiiri. Kaiken kaikkiaan tärkeimpinä kykyinä korostettiin tavalla tai toisella yhteistyöhön, informaation hallintaan tai strategiseen ajatteluun liittyviä kykyjä. Kykytarkastelun perusteella on mahdollista vetää johtopäätös, että pyrkiessään vaikuttamaan muihin toimijoihin ja luodessaan yhteistyön edellytyksiä aluekehittäjät hakevat tiettyä etäisyyttä toimijoihin ja pitäytyvät mielellään epäsuorissa keinoissa vaikuttaa yhteistyöhön. Tästä kertoo se, että yhdessä suunnittelutekniikoiden tuntemuksen kanssa kykylistan hännille jäivät kyky sovittaa henkilöristiriitoja ja kyky vedota ihmisten tunteisiin ja arvioihin (kuva 18).

Summamuuttujat muodostettiin aiempien kysymyspattereiden tapaan kaavalla $((m_1+m_2+mn)/n)*20$. Summamuuttujiin valitut muuttujat olivat suhteellisen yksiselitteisesti valittavissa faktorianalyysin perusteella. Aiempien kysymyspatterien tapaan päädyimme tulkinallista syistä ottamaan jatkoanalyysiin mukaan useampia faktoreita kuin mitä ominaisarvot olisivat suositelleet.



KUVA 18. Aluekehittäjien tärkeinä pitämät kyvyt tärkeysjärjestyksessä ylhäältä alas

Ensimmäisessä faktorissa latautuivat toimintaympäristön analysointiin, visioiden ja strategioiden muuntamiseen toiminnaksi, isojen kokonaisuuksien tunnistamiseen ja trendien merkityksen tunnistamiseen liittyvät muuttujat, jotka ovat selkeästi luokiteltavissa 'strategisiksi kompetensseiksi'. Faktoriin yksi latautuivat myös 'kyky tunnistaa oman toiminnan kannalta tärkeät päätöksenteko- ja suunnitteluprosessit' ja 'kyky organisoida useiden toimijoiden yhteistyö'. Ne eivät ole yksiselitteisesti strategisia kykyjä, mutta koska laaja strategianäkemys (ks. Sotarauta 1996) korostaa strategian merkitystä myös yhteistyön foorumina ja monien päätöksentekoprosessien yhdysiteenä, päädyimme ottamaan ko. muuttujat mukaan strategiaan kompetensseihin.

Faktorilla kaksi korostuivat muuttujat, joille on yhteistä muihin toimijoihin vetoaminen välittämällä informaatiota eli erilaiset myyntikyvyt. Kärkimuuttujiksi nousivat 'kyky myydä visio muille toimijoille', 'kyky luoda houkuttelevia kokonaisuuksia', 'kyky puhua vetoavasti', 'kyky yksinkertaistaa monimutkaisia asioita' ja niin edelleen (taulukko 11). Nimesimme faktorin kaksi yksinkertaisesti myyntikompetensseiksi. Faktorille kolme latautui neljä muuttujaa: 'ongelmanratkaisutekniikoiden tuntemus ja kyky käyttää niitä', 'suunnittelutekniikoiden tuntemus ja kyky käyttää niitä', 'kyky tunnistaa erilaisia toimintakulttuureja ja sovittaa niitä yhteen' ja 'kyky paikantaa muutosvastarinta'. Faktorin kolme kärkimuuttujista kaksi on selkeästi teknisiä kykyjä. Sen sijaan toimintakulttuurien yhteensovittamista ja muutosvastarinnan paikantamista ei voi liittää teknisiin kompetensseihin. Päädyimme nimeämään faktorin kolme 'tekni- siksi kompetensseiksi' ja jättämään muutosvastarinnan tunnistamisen ja toiminta- kulttuurien yhteensovittamisen pois.

Faktorissa neljä esille nousi kolme muuttujaa: 'kyky tunnistaa erilaisia tavoitteita ja intressejä sekä kyky löytää niiden väliltä yhteisiä nimittäjiä', 'kyky neuvotella erilaisten intressiryhmien kanssa' ja 'kyky tunnistaa kehityksen kannalta tärkeät toimijat ja akti- voida heidät mukaan kehittämistyöhön'. Näiden kolmen muuttujan varaan rakentuva uusi summamuuttuja nimettiin 'neuvottelukompetensseiksi'. Faktorilla viisi latautui organisointiin liittyviä muuttujia: 'kyky omiin itsenäisiin ratkaisuihin', 'ajankäytön hallintaan', 'informaation organisointiin', 'loogiseen ajatteluun' ja 'raha-asoiden jär- jestyksessä pitämiseen'. Uusi summamuuttuja nimettiin 'työn hallinnan kompetens- seiksi'. Faktorin kuusi muuttujat kiertyvät sosiaalisten kykyjen ympärille ja näin sum- mamuuttuja sai nimekseen 'sosiaaliset kompetenssit'. Muuttujaan nousivat mukaan ihmisten ajattelutapoihin, organisaatorajojen ylittämiseen ja luottamukseen, tunnel- man luomiseen ja henkilöristiriitojen sovittamiseen liittyvät muuttujat. Tässäkin yh- teydessä on syytä muistaa, että faktorien neljä, viisi ja kuusi selitysasteet ovat suhteel- lisen alhaiset, ja että uusien summamuuttujien tehtävänä on lähinnä havainnollistaa ja kuvata aluekehittäjän kompetenssien muodostamaa kokonaisuutta.

Kaikkein voimakkaimmin aluekehittäjät korostivat kyselyssä neuvottelukompetens- seja (keskiarvo 88,6 ja keskihajonta 10,3). Seuraavaksi tärkeimpinä esille nousivat strategiset kompetenssit (ka 86,7 ja kh 9,5), työn hallinnan kompetenssit (ka 84,0 ja kh 10,4) ja sosiaaliset kompetenssit (ka 80,8 ja kh 11,2). Vaikka myyntikompetenssit (ka 77,3 ja kh 12,0) ja tekniset kompetenssit (ka 68,0 ja kh 16,1) eivät nousekaan yhtä korkealle aluekehittäjien kompetenssilistassa, pidettiin niitäkin yleisesti tärkeitä.

TAULUKKO 11. Aluekehittäjän kompetenssien summamuuttujat ja kuhunkin muuttuun mukaan otetut kärkevimmät muuttujat

Strategiset kompetenssit

- Kyky analysoida toimintaympäristön muutosta
- Kyky muuntaa visiot ja strategiat toiminnaksi
- Kyky tunnistaa oman toiminnan kannalta tärkeät päätöksenteko- ja suunnitteluprosessit
- Kyky organisoida useiden toimijoiden yhteistyö
- Kyky löytää yleisten trendien merkitys oman toiminnan ja oman kehittämissuunnan kannalta
- Kyky tunnistaa isoja kokonaisuuksia ja nähdä "metsä puilta"

Myyntikompetenssit

- Kyky luoda selkeä visio tulevaisuudesta ja myydä se muille toimijoille
- Kyky tuoda esiin isoja kokonaisuuksia niin, että ne näyttäisivät uskottavilta ja houkuttelevilta muiden toimijoiden silmissä
- Kyky puhua ja viestiä selkeästi mutta vetoavasti
- Kyky yksinkertaistaa monimutkaisia asioita
- Kyky vedota ihmisten tunteisiin ja arvoihin

Tekniset kompetenssit

- Ongelmanratkaisuteknikkoiden tuntemus ja kyky käyttää niitä
- Suunnitteluteknikkoiden tuntemus ja kyky käyttää niitä

Neuvottelukompetenssit

- Kyky tunnistaa erilaisia tavoitteita ja intressejä sekä löytää niiden väliltä yhteisiä nimittäjiä
- Kyky neuvotella erilaisten intressiryhmien kanssa
- Kyky tunnistaa kehityksen kannalta tärkeät toimijat ja aktivoida heidät mukaan kehittämistyöhön

Työn hallinnan kompetenssit

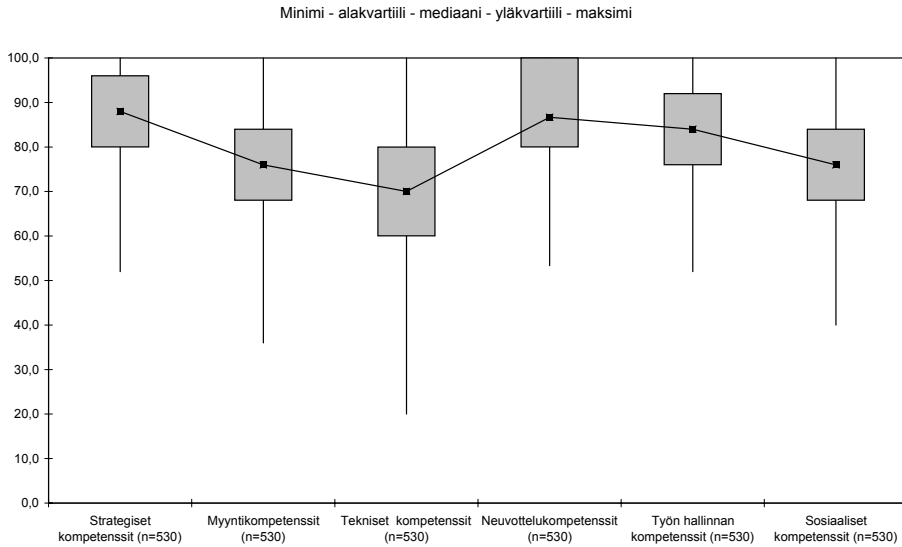
- Kyky omiin itsenäisiin ratkaisuihin
- Kyky hallita omaa ajankäyttöä
- Kyky löytää olennainen informaatio, analysoida se ja vetää siitä oikeat johtopäätökset
- Kyky loogiseen ja analyyttiseen ajatteluun
- Kyky pitää raha-asiat järjestyksessä

Sosiaaliset kompetenssit

- Kyky ymmärtää erilaisten ihmisten ajattelu- ja toimintatapoja
 - Kyky ylittää organisaatio- ja sektorirajoja
 - Kyky luoda luottamuksellinen ilmapiiri
 - Kyky sovittaa henkilöstöä
 - Kyky luoda hyvä tunnelma erilaisiin tilaisuuksiin
-

Kompetenssien tarve ja kykyjen kirjo sekä niiden taustalla olevien osaamisvaatimusten määrä on uuvuttava. Tuskinpa mistään löytyy yhtä yksittäistä ihmistä, joka olisi niin kyvykäs, että hallitsisi koko aluekehittämisessä tarvittavien kompetenssien kirjoa. Juuri siksi kehittäjäverkostojen merkitys aluekehittämisessä on niin keskeinen kuin se on. Parhaimmillaan kehittäjäverkostossa erilaiset kompetenssit täydentävät toisiaan ja verkosto muodostuu dynaamiseksi uutta etsiväksi ja luovaksi kokonaisuudeksi.

Jos on aluekehittämisessä tarvittavien kompetenssien kirjo laaja ja monipuolinen, samaa voi sanoa aluekehittämisessä tarvittavien ominaisuuksien kirjosta. Ominaisuuksien

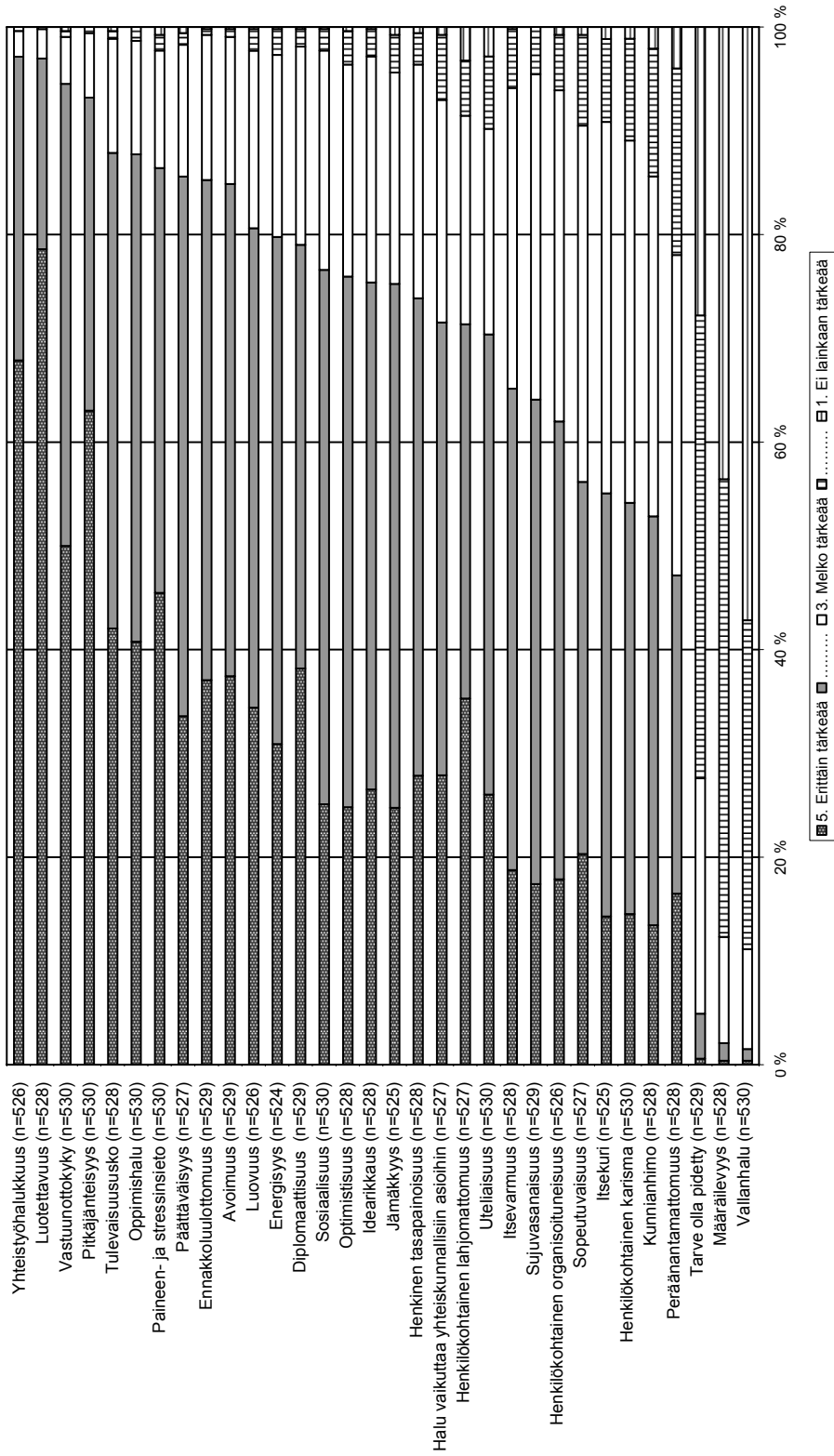


KUVA 19. Aluekehittäjän kompetenssien pääulottuvuuksien tunnusluvut

sisä korostuvat voimakkaimmin yhteistyöhalukkuus, luotettavuus, vastuunotto-kyky ja pitkäjänteisyys. Tässä on kuitenkin huomattava, että aluekehittäjät pitivät lähes kaikkia kyselylomakkeessa tarjottuja ominaisuuksia tärkeinä. Oikeastaan vain vallanhalua, määräilevyyttä ja tarvetta olla pidetty ei pidetty tärkeinä. Mielenkiintoista on myös se, että vaikka pitkäjänteisyys korostui vahvasti, peräänantamattomuutta pidettiin pääosin vain melko tärkeänä. Tämä saattaa heijastella aluekehittämisen luonnetta. Yhteistyötä korostavassa maailmassa pitkäjänteisyyden korostuminen viitannee kykyyn toteuttaa aluekehittämisen tavoitteita pitkällä aikavälillä muuttuvien kokoonpanojen ja tilanteiden keskellä, mutta kuitenkin tarvittaessa olennaista on kyky joustaa lyhyellä aikavälillä ja sopeutua muiden toimijoiden tarpeisiin ja ajatuksiin. Peräänantamattomuus näyttäytynee asioiden viemisenä läpi 'puoliväkisin' (kuva 20).

Ryhmittelimme kysymyspatterin neljä eli aluekehittäjän ominaisuuksia luodanneet perusmuuttujat summamuuttujiksi samalla tavalla kuin aiempienkin kysymyspatterien kohdalla ja aivan samoin kuin edellä päädyimme suurempaan faktorimäärään tulkinnallisista syistä kuin mitä ominaisarvot olisivat suositelleet.

'Itsekuriksi' nimeämällemme faktorilla yksi latautuivat voimakkaimmin itsekuri, paineen- ja stressinsieto ja henkilökohtainen organisoituneisuus. Myös vastuunotto-kyky ja henkinen tasapainoisuus latautuivat voimakkaasti ja ne otettiin mukaan summamuuttujaan. Jätimme pois useita vahvasti latautuneita muuttujia, koska joko niiden kommunaliteetti jäi liian alhaiseksi tai koska ne mittaavat eri asioita kuin summamuuttujaan mukaan otetut muuttujat. Faktoriin 'määrätietoisuus' ja siitä muodostettuun summamuuttujaan otimme mukaan seuraavat muuttujat: 'jäämäkkyys', 'päättäväisyys', 'itsevarmuus', 'kunnianhimo' ja 'energisyys'. Faktori kolme, jolle annoimme nimen 'luovuus', kuvaa mukaan otettujen muuttujien mukaisesti luovuutta, tulevaisuuteen suuntautuneisuutta, ennakkoluulottomuutta ja idearikkuutta. Faktorille neljä annoimme nimen 'vallanhalu'. Siihen latautui kaksi muuttujaa eli 'vallanhalu' ja



KUVA 20. Aluekehittäjien tärkeinä pitämät ominaisuudet

'määräilevyys'. Faktorilla viisi latautui erilaiset avoimuutta kuvaavat muuttujat eli 'avoimuus', 'yhteistyöhalukkuus', 'sosiaalisuus', 'optimistisuus' ja 'luotettavuus' (taulukko 12).

TAULUKKO 12. Aluekehittäjän tärkeinä pitämien ominaisuuksien summamuuttujat ja kuhunkin muuttujaan mukaan otetut kärkimuuttujat

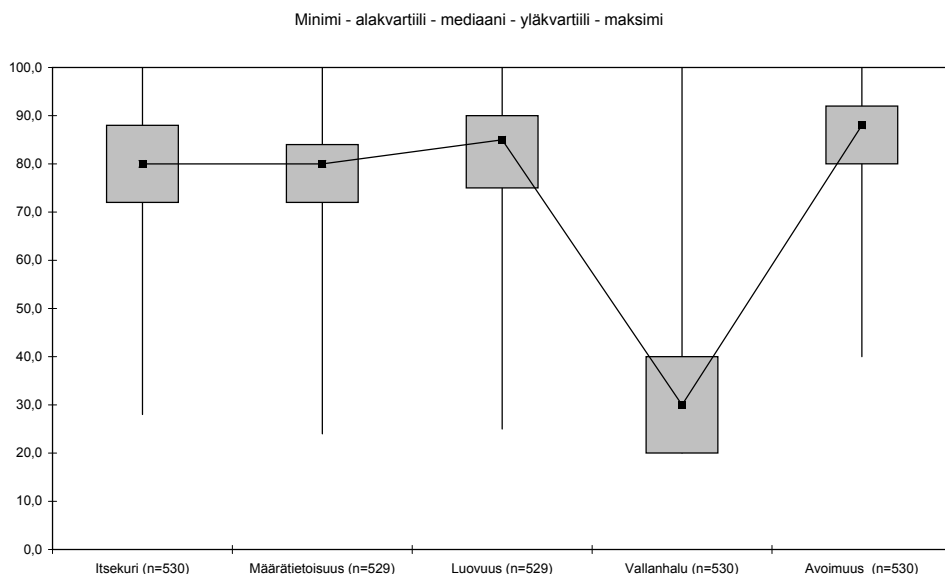
Itsekuri	Avoimuus
<ul style="list-style-type: none"> • Itsekuri • Paineen- ja stressinsieto • Henkilökohtainen organisoituneisuus • Vastuunottokyky • Henkinen tasapainoisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Avoimuus • Yhteistyöhalukkuus • Sosiaalisuus • Optimistisuus • Luotettavuus
Määrätietoisuus	Luovuus
<ul style="list-style-type: none"> • Jämäkkyys • Päätäväisyys • Itsevarmuus • Kunnianhimo • Energisyys 	<ul style="list-style-type: none"> • Luovuus • Idearikkaus • Tulevaisuususkko • Ennakkoluulottomuus
Vallanhalu	
<ul style="list-style-type: none"> • Vallanhalu • Määräilevyys 	

Kaikkein eniten aluekehittäjät korostivat ominaisuuksia, jotka olemme niputtaneet muuttujan avoimuus alle. Yhteistyöhalukkuus, sosiaalisuus, luotettavuus, avoimuus ja optimistisuus ovat aluekehittäjien korkealle arvostamia ominaisuuksia. **Avoimuuden** korostuminen sopii hyvin edellä auenneeseen kuvaan aluekehittämisestä verkostomaisena toimintana, jossa luottamuksen rakentamisella ja informaation hallinnalla on suuri merkitys. Muuttujan avoimuus keskiarvo oli niinkin korkea kuin 86,3 (keskihajonta 9,3). On kuitenkin syytä muistaa, kuten jo kuvasta 20 kävi ilmi, että kyseeseen vastanneet aluekehittäjät pitivät lähes kaikkia ominaisuuksia vallanhalua lukuun ottamatta tärkeinä. Vallanhalun keskiarvo jää niinkin alas kuin 32,7 (kh=9,3).

TAULUKKO 13. Aluekehittäjän ominaisuuksia kuvaavien summamuuttujien tunnusluvut

	Keski- arvo	Keski- hajonta
Avoimuus (n=530)	86,3	9,3
Luovuus (n=529)	83,0	11,7
Itsekuri (n=530)	80,1	11,8
Määrätietoisuus (n=529)	77,9	12,1
Vallanhalu (n=530)	32,7	13,2

Kyselyaineiston perusteella on mahdollista nostaa esille mielenkiintoinen pieni yksityiskohta. Ministeriöissä tai muissa kansallisissa organisaatioissa toimivat kehittäjät pitivät itsekurin ja määrätietoisuuden merkitystä vähemmän tärkeänä kuin vaikkapa maakunnallisissa liitoissa ja seutukunnallisissa kehittäjäorganisaatioissa työskentelevät kehittäjät (taulukot 14 ja 15). Tässä pitää ottaa huomioon, että vain 23 ministeri-



KUVA 21. Aluekehittäjän ominaisuuksien pääulottuvuuksien tunnusluvut

össä tai muissa kansallisissa organisaatioissa työskentelevää kehittäjää on vastannut kyseiseen kysymykseen eli taulukon 14 ja taulukon 15 perusteella ei ole mahdollisuutta vetää kovinkaan pitkälle meneviä johtopäätöksiä.

TAULUKKO 14. Itsekurin merkitys aluekehittäjän ominaisuutena vastaajan organisaation mukaan

	Keskiarvo	Keskihajonta
Tutkimus- ja/tai koulutusorganisaatio (n=22)	82,5	11,6
Seutukunnallinen kehittäjäorganisaatio tai muu seudullinen organisaatio (n= 198)	81,2	11,3
Maakunnallinen liitto (n=113)	80,7	12,6
Kunta tai muu paikallinen organisaatio (n=36)	79,8	10,4
Teknologiakeskus (n=69)	78,6	12,4
TE-keskus (n=53)	76,8	11,2
Ministeriö tai muu kansallinen organisaatio (n=23)	73,2	12,1
Kaikki (n=526)	80,1	11,8

TAULUKKO 15. Määrätietoisuuden merkitys aluekehittäjän ominaisuutena vastaajan organisaation mukaan

	<i>Keskiarvo</i>	<i>Keskihajonta</i>
Seutukunnallinen kehittäjäorganisaatio tai muu seudullinen organisaatio (n=198)	79,8	11,9
Teknologiakeskus (n=69)	78,7	10,8
Kunta tai muu paikallinen organisaatio (n=36)	78,6	12,3
Tutkimus- ja/tai koulutusorganisaatio (n=22)	78,5	15,9
Maakunnallinen liitto (n=112)	76,1	12,8
TE-keskus (n=53)	73,9	11,9
Ministeriö tai muu kansallinen organisaatio (n=23)	71,1	6,9
Kaikki (n=525)	77,9	12,2

Määrätietoisuus jakoi jonkin verran aluekehittäjiä myös iän ja kehittämistoiminnan kohteen mukaan. Nuoremmat aluekehittäjät korostivat vanhempia enemmän määrätietoisuuden merkitystä aluekehittäjän ominaisuutena (taulukko 16). Tässä heijastuu nuorten kehittäjien oman aseman epävarmuus ja työn pätkäluonteisuus. Määrätietoisuutta ei tarvita vain itse kehittämistyössä vaan myös oman aseman ja asiantuntijuuden luomisessa.

TAULUKKO 16. Määrätietoisuuden merkitys aluekehittäjän ominaisuutena iän mukaan

	<i>Keskiarvo</i>	<i>Keskihajonta</i>
alle 35 (n=75)	81,8	10,1
36-45 (n=139)	79,4	13,3
46-55 (n=136)	78,0	11,4
yli 55 (n=160)	74,8	12,1
Kaikki (n=510)	78,0	12,2

9.2 Aluekehittäjän kompetenssit ja ominaisuudet haastattelujen valossa

Aluekehittäjän työn monipuolisuus ja moninaisuus ja samalla tarvittavien kykyjen laaja kirjo tulivat hyvin esille haastatteluissa. Eräs laajan kokemuksen omaava aluekehittäjä eritteli seuraavasti kokemuksiaan työskentelystä yhden suuren organisaation (ei aluekehitystehtävissä) palveluksessa suhteessa aiempiin kokemuksiinsa aluekehittämisessä.

”Se [työskentely yhdessä organisaatiossa] on paljon rajatumpaa, vaikka se on niin suuri systeemi, että sit ne hajoaa ne tehtävät siellä. Tossa [aluekehittäminen] törmää melkein mihin tahansa kukkakaupasta maailman johtavaan pörssi-yhtiöön Nokiaan ja kaikkien kanssa siltä väliltä pitäisi pystyä keskustelemaan, ymmärtämään sen organisaation ongelmia tai tarpeita, plus muu julkishallinto, plus rahoittajat, plus tiedemaailma, plus koko se kansainvälinen kenttä, joka siihen yhä enemmän tunkee, niin siinä on todella monenlaisia asioita. Että semmoinen yleinen kyky oppia ja ymmärtää nopeasti ja päästä vähän kiinni, niin se on kyllä tarpeen, että sen ajattelun pitää kehittyä siinä.”

Neuvottelukompetenssit nousivat kyselyssä aluekehittäjien kompetenssilistan kärkeen, mutta haastatteluissa ne eivät saaneet aivan yhtä suurta painoarvoa. Aluekehittäjät puhuivat enemmän strategisista kyvyistä ja verkostoissa toimimisen sosiaalisista haasteista kuin varsinaisista neuvotteluista. Neuvottelujen merkitys tunnistettiin joka tapauksessa myös haastatteluissa. Neuvottelut näyttäytyvät ennen kaikkea asioiden käytäntöön juurruttamisen näyttämöinä. Ilman konkreettisia neuvotteluja verkostoissa syntyneet ideat eivät konkretisoituisi samalla tavalla toiminnaksi.

”Että ne on niinku vakavampia neuvotteluita tai sitten semmosia epämiellyttävämpiä. Pakkohan se on siis tuota neuvotella, jos asiasisältö on tietynkaltainen, niin ei siinä nyt sitten auta kiertää jotain viranomaista, jolla on toimivalta ja vastuu siinä kysymyksessä, ei sitä voi neuvotella toisen kanssa siitä samasta asiasta.”

Strategiset kompetenssit nousivat erityisen vahvasti esille haastatteluissa. Aluekehittäjät puhuivat paljon kokonaisuuksien hahmottamisen tärkeydestä ja yhteiskunnallisten kehitysprosessien ymmärtämisen tarpeesta. Strategiaoppikirjojen tapaan aluekehittäjät korostivat toimintaympäristön muutoksen analyysia ja strategiseen muutokseen sopeutumista. Kyky kerätä tietoa, vetää siitä oikeat johtopäätökset oman toiminnan kannalta ja kyky uudistaa omaa ajattelua ovat hyvin keskeisessä asemassa aluekehittäjän työssä.

”... strategista ajattelua, tällöinen kehittäminen, jossa puhutaan kuitenkin viiden, kymmenen vuoden tähtäimestä pisimmillään, niin se vaatii sellasta strategista näkemystä, ja sitä ei tule kuitenkaan kuin sieltä vahvan työkokemustaustan kautta, että pystyt maailmaa kuvittelemaan viiden, kymmenen vuoden päähän. Usein ihmiset ei näe edes vuottakaan, puol vuottakin voi olla jo pitkä aika. Tällöinen strateginen ajattelutapa on, sitä tarvitaan väkisin. Ja sitten yhteistyökyky on, verkostossa kun toimitaan, niin siellä pitää pystyä hyväksymään erilaisuutta ja pitää hankkiakin erilaisuutta siihen, ja hyväksyä sitä ja pystyä toimimaan yhteistyössä hyvin erilaisten ihmisten ja organisaatioiden kanssa. Et se on semmonen amebamainen toimintahan se on.”

Aluekehittäjät korostavat mielellään myös sitä, että suurin osa jonkin alueen kehitykseen vaikuttavista toimijoista tarkastelee kehitystä yleensä oman organisaationsa tai oman toimialansa näkökulmasta. Vain harvat toimijat yrittävät hahmottaa jonkin aluekokonaisuuden kehitykseen vaikuttavia voimia ja toimijoita kokonaisuuksien näkökulmasta. Aluekehittäjän ammattitaidon ytimessä on ”koko pelikentän”, jatkuvasti muuttuvan ja kehittyvän pelikentän lukutaito.

”No se ihan eka on tuota siis sen koko pelikentän, liikkeessä olevan pelikentän lukutaito. Siis se on ihan, kun useimmat kuitenkin ymmärtää vain ne minun jutut, eli ne on jossain siellä pelikentällä jossain paikassa. Et se jonkun tahon pitää hallita se koko kenttä. Ja sitten osa siellä kentällä on sitten sellasia, joita pitäis saattaa yhteen sitten semmosena avaajana, kontaktien avaajana. Ja sitten aika paljon puhuin jännitteistä ja tuskaisistakin paikoista, niin tavallaan tässä tarvittais sitten myös sellainen, aika vapailla säännöillä pitää pelata, ei oo mikään semmonen liian kontrolloitu ilmasto, niin kuitenkin jonkun pitää joskus viheltää pilliinkin, että ei mennä laittomuuksien puolelle. Ja se on just se yksi sellanen isokin ongelma tämmösessä. Ja sitten se, irrallaan olevista palasista pitää pystyä rakentamaan sellasia yllättäviäkin kokoonpanoja, että se on yks ihan keskeisimpiä juttuja.”

Aluekehittäjät painottavat kokonaiskuvan ymmärtämisen tärkeyttä konkreettisten toimintojen taustalla. Ymmärrys ja tietämys pohjautuvat sekä akateemiseen koulutuk-

seen, aluekehityksen teorioiden seuraamiseen ja nopeaan omaksumiseen, yhteiskunnallisen keskustelun seuraamiseen, monipuoliseen kokemukseen aluekehittämisestä ja verkostotoiminnasta että oman elämäncatsomuksen ja kehitysnäkemyksen kautta tulevaan ymmärrykseen kehittämisen mahdollisuuksista. Osa haastatelluista korosti teoriapohjaisen asiantuntemuksen merkitystä, osa enemmänkin intuitiota tai eräänlaista metatietoa yhteiskunnallisesti tärkeistä prosesseista, kehittämismekanismeista, kehittämisorientoituneista tahoista sekä verkostoissa aktiivisesti operoivista ihmisistä.

”Mä saan käyttä sellaisia perustyökaluja ja oppeja, mitä mä olen yliopistossa hankkinut ja jatkokoulutuksessa hankkinut, ja mä voin testata sitä teoriaa käytännössä. Mä voin lukea kaupunkiseutujen kehittämistä kaikennäköisiä teoriapapereita, ja sitten kokeilla, että okei no, kirjoitetaanpa tämä ja testataan lähteeö tämä idea käytännössä liikkeelle, ja sitten katotaan, mitä tapahtuu.”

”Ja mun mielestä siihen, että mitä voi tarjota, niin se kyllä tietyllä lailla tulee minun mielestä kokemuksen myötä, että nää vuorovaikutustilanteet on sillä lailla hankalia. Tietysti, jos siinä sanoo, että me ei tarjota mitään, tai me tarjotaan aivan uudenlaiset menestymisen edellytykset vuoden sisällä, niin nää molemmat on hirveen ongelmallisia siinä, että keskustelu voi loppua siihen lausahdukseen kumpikin. Sit se mikä näissä on mun mielestä siihen tarvitaan kokemusta kehittämispolitiikasta ja tietyllä lailla tää, että miettii teoreettisesti mitä meillä voi olla annettavaa, vaikka ei vielä olisi hirveen paljon käytännön kokemuksia.”

Strategisten kompetenssien rinnalla kehittäjät painottivat yleistietämyksen merkitystä ja harjaantuneisuutta aistia herkästi olennainen aluekehittämisen uusista suunnista, trendeistä, kilpailukyvyn ylläpitämisestä, toiminnan suunnasta ja aikajänteestä sekä kansainvälisestä kanssakäymisestä – millä uusilla asioilla on merkitystä ja millä taas ei. Tämä näkyy haastatteluissa ajatuksena, että vanhoista ajattelutavoista on pystyttävä luopumaan ja valmistautumaan toiminnassa uusiin haasteisiin analysoimalla ja vertaamalla alueita ja kehittämisjärjestelmiä keskenään ja pohtimalla miten kokemuksia voi hyödyntää omassa kehittämisympäristössä.

Strategisten kompetenssien osalta nousi selvästi esille kolmen laajan kokonaisuuden ja niiden välisten suhteiden ymmärrys. *Ensinnäkin* aluekehittäjän tulisi kyetä hahmottamaan laajoja taloudellisia ja yhteiskunnallisia kehityskaaria. Hänen tulisi osata analysoida sekä globaalia että kansallista kehitystä ja niiden merkityksiä omalle alueelle. *Toiseksi* aluekehittäjän tulisi kyetä ymmärtämään oman alueen kehitystä, sen resurssipohjaa sekä alueen dynamiikkaa ja siihen vaikuttavia voimia kokonaisuutena. *Kolmanneksi* aluekehittäjän tulisi tuntea kehittämisskoneiston logiikka ja dynamiikka. Tässä ei riitä pelkästään virallisten muotojen ymmärtäminen, vaan alueen kehityksen kanalta olisi tärkeää, että kehittäjäverkostossa olisi ihmisiä, jotka kykenevät näkemään virallisen taakse eli ymmärtämään miten suomalainen kehittämisjärjestelmä toimii – ketkä henkilöt, mitkä organisaatiot ja/tai prosessit on käytävä läpi kansallisella, alueellisella tai paikallisella tasolla, jotta työn alla olevia asioita olisi mahdollista viedä eteenpäin. Hyvin keskeiseen asemaan nousee sen tietäminen, mitä on tulossa, mitä pinnan alla kyttee, mitä taustakeskusteluissa on painotettu tulevien rahoituskanavien ja kehittämisohjelmien osalta, onko tulossa rakenteellisia uudistuksia ja niin edelleen.

”Ja sitten tällainen perusosaaminen [on tärkeää], siis kaikki mikä liittyy ohjelmatoimintaan, hanketoimintaan, taikka tällaiseen kehittämiseen liittyen, niin se perusosaaminen ... Mutta kyllä se semmonen yleistieto ja käsitys yhteiskunnan ja toimialan ja elinkeinoelämän lainalaisuuksista ja toiminnasta, se on äärimmäisen tärkeää, että kykenee hahmottamaan sen koneiston, että mitkä asiat mihinkin vaikuttaa ja mikä merkitys niillä on, kuin suuri painoarvo jollakin asialla on kokonaisuuteen. Tällainen kokonaisuuksien hahmottaminen, ihan yhtälailla, on sen henkilökohtaisten perustaitojen lisäksi äärettömän tärkeä.”

”Kokonaisnäkemys siinä mielessä, että kun näin laajaa toimialaa kehittää ... että ei mitään pienimittakaavaista piiperrysohjelmia haluta tai mä en halua tehdä, kun sen vaikuttavuus on lähes nollataso, niin mun mielestä tässä pitää nähdä semmosia isompimittakaavaisia kokonaiskehityskaaria koko teollisuudessa, koko toimialassa, joihin kehityshaasteisiin pitää pystyä vastaamaan. Pitää ymmärtää sitä kokonaisuutta, että pystyy kehittämään sellaisia.”

Kuten jo vaikuttamistaktiikkojen ja vaikutusvallan luonteen tarkastelun yhteydessä kävi selväksi, aluekehittäjän työssä hyvin keskeisessä asemassa on muiden toimijoiden tavoitteiden, strategioiden ja toimintalogiikan ymmärrys. Näin ollen aluekehittäjän tulisi kyetä analysoimaan kehitysdynamiikan lisäksi erilaisten toimijoiden ajattelua ja toimintaa. Jatkuva sidosryhmäanalyysi on yksi osa neuvottelukompetensseja ja strategisia kompetensseja. Sen tulisi olla verkostoissa toimivan aluekehittäjän peruskyky. Muiden toimijoiden visioiden, tavoitteiden ja intressien oppimiseen on panostettava ja niitä on systemaattisesti analysoitava.

”Se, että huomioidaan, että jollain lailla se vuorovaikutus on molemminsuuntaista, ja sitten se, että miten se ihmiseltä ihmiselle siirtyy se tieto loppujen lopuksi. Se mikä tällaisessa työssä, tällaisessa strategiassa ja tällaisessa toiminnassa on hurjan iso vaatimus, jonka huomaa kumppaneissa ja joka on ehdoton vaatimus, niin on se, että pystyy jollain lailla ymmärtämään muiden tekemää työtä. Ja siihen ymmärrykseen ei tietysti riitä se, että opettelee esimerkiksi puhelinluettelon ulkoa, vaan että pystyy ymmärtämään sen miten tämä järjestelmä toimii, et on ikään kuin muistisääntö siihen, mitä kaikki tekee.”

Työn hallinnan kompetensseissa korostuu kyky pitää oma työ kasassa. Aluekehittäjän työn monisyisyys on tullut esille joka käännteessä jo edellä, ja on aivan selvää, että monien asioiden samanaikainen hallinta ja erilaisten yhteistyökumppanien kanssa toimiminen edellyttää hyvää kykyä hallita omaa toimintaa. Ajankäytön ja monien päällekkäisten asioiden pitäminen jollain tavalla hallinnassa on tärkeää, mutta hieman laajemmasta näkökulmasta katsottuna kyse on myös kyvystä luoda, ylläpitää ja uudistaa kehittämisen puitteita. Erityisesti omissa organisaatioissa johtavissa asemissa olevien kohdalla tämä tarkoittaa taitoa rakentaa kehittämiskonsepteja ja toimintamalleja, perustaa tai lakkauttaa tarvittaessa organisaatioita, palkata niihin osaavaa henkilökuntaa ja suunnata rahoitusta sekä johtaa ja organisoida useita toimijoita ja toimintoja yhdistäviä strategiaprosesseja siten, että muiden kehittäjien on mahdollista hallita omaa työtään.

”Niin tietysti vielä sitä ajankäyttöä, se on tässä se ongelma kuitenkin, kun näitä erilaisia työryhmiä ja muita on jatkuvasti päällekkäin, niin ei pysty kuin yhteen paikkaan kerralla menemään, mutta tuota vielä sitä ajankäytön suunnittelua pitäis tiukentaa.”

”Et aika paljonhan tää on sitten organisointia sitten tää työ. Et harvoin ne ideat sillai syntyy omassa päässä pelkästään jonain kuningasajatuksen, ja sitten lähtee viemään eteenpäin, vaan kyllä se on paljon sitä, että yhdistelee asioita, sit miettii että miten tämä voitais käynnistää tai toteuttaa täällä.”

Teknisistä kompetensseista haastatteluissa puhuttiin hyvin vähän eikä niiden merkityksestä haastatteluissa varsinaisesti edes kysytty. Teknisten kompetenssien kohdalla korostui oikeastaan ainoana yksittäisenä asiana kyky laittaa omat ajatuksensa paperille eli kyky kirjoittaa.

”No tämän tyyppisessä hommassa on kyllä kaiken a ja o siis organisointikyky, siis erotella tuota pienet ja isot asiat ja pystyä sitten tekemään ne siinä järjestyksessä. Se on niinku, se on välttämätön ehto ... se on enemmänkin täällä aivokopan sisällä olevaa, että asiat niinku loksahtaa. No sitten tietysti täytyy päättäväisyyttä olla ja tota se, että pystyy pistään paperille. Mä oon huomannu, että tässä hyvin moni korkeassakin asemassa oleva ei yhtä aane-
lostaa pysty tekemään, ei yhtään. Meilläkin on tässä talossa muutama.”

Aluekehittäminen on vuorovaikutusta mitä erilaisempien ihmisten kanssa ja haastatteluissa nousi kerta toisensa jälkeen esille **sosiaalisten kompetenssien** merkitys. Useat haastatellut korostivat, että aluekehittäjän tulisi olla sosiaalisesti avoin ja utelias. Tämä on luontainen seuraus siitä, että kehittäjän työ on verkostojen kutomista ja koordinoimista ja että työssä korostuu luottamukselliset suhteet tärkeimpiin yhteistyökumppaneihin. Erilaisten ihmisten ajattelutapojen ymmärtäminen ja erilaisten ihmisten muodostamien ryhmittymien välisten rajojen ylittämisen tärkeys ja haastavuus puhuttivat haastateltuja aluekehittäjiä paljon.

”No se vaatii tietysti luonteenpiirteessä sen että on tällainen sosiaalinen ja aktiivinen. Ei pelkää ottaa mitään kontakteja. Elikkä siis se että ei niinku mieti itään että kuka ihminen on ja mikä sen asema on yhteiskunnassa taikka jossain muussa yhteydessä. Menee suoraan juttusille ja puhuu sekä asiaa että small talkkii elikkä pystyy pääsemään tällaiseen luonnolliseen kontaktiin – ei oo tuppisuuna eikä oo myöskään liian tällaisen ärsyttävänä ’painin-the-arsena’ että koko ajan roikkuis kii ... verkostoitumisessa on tärkeitä että oppii vähitellen [verkoston] erityispiirteitä ja sitten se, että käyttää omaa verkostoa hyväkseen ja kysyy aina kun lähtee johonkin tilaisuuteen taikka jotain ihmistä tapaamaan että minkälainen se o ... Ni sitte sitä tietää jo etukäteen, että miten vois suhtautua, miten lähestyä [jotain tiettyä ihmistä]”

”Elikkä siihen kyllä liittyy sitten aika paljon ihminen ja ihmisen kanssa kommunikointi. Ymmärrät ihmistä ja ehkä toisaalta myöskin niin, että osaa sitten kauniisti tavallaan ohjata ihmistä oikealle polulle. Kun me ei kuitenkaan sellaista kauppaa tehdä, että me ei osteta eikä myydä, niin se on ehkä semmoinen välittäjän rooli siinä suhteessa, voidaan opastaa ja neuvoa, mutta ei lyödä nyrkkiä pöytään.”

Yksi keskeinen osa sosiaalisia kompetensseja on yhteisen toimintakulttuuriin vähittäisen synnyttäminen, kehittämisessä käytettävän yhteisen kielen luominen ja yhteisten toimijoita toisiinsa liimaavien toimintojen kehittäminen. Tällaiset kyvyt kehittyvät vuosien mittaan toiminnan kautta, mutta niiden tietoiseen oppimiseen on panostettava.

”että ymmärtää sitä yritystä ... mut se korostuu sen takia, että moniin muihin [organisaatioihin] verrattuna, niin yritykset on selvästi erilaisia. Kyllähän tää erilaisuuden ongelma tulee aina, lähestytään me kuntia tai muita yliopistoja tai mitä tahansa. Mutta se missä se

erilaisuus on selvää, on tosi iso, niin on nää yritykset. Yrittää ymmärtää sitä ... tietynlainen se kielikin, niin mä sanosin niin, että se jos puhuu riittävän käsitteellisesti, niin sekin pelottaa niitä tavattomasti. Et siinä täytyy tietyllä lailla ehkä kuitenkin ymmärtää niiden käsitteiden sisältö, että mitä siellä käsitteiden takana on.”

Haastatteluissa nousi selvästi esille **myyntikompetenssien** tarve. Aluekehittäjä ei myy pölynimureita, lehtiä, matkapuhelimia eikä vakuutuksia vaan ideoita, ajatuksia ja mahdollisuuksia. Läheskään aina ideat eivät ole kehittäjän itsensä luomia, vaan hän saattaa myydä vaikkapa aluekehittämistrategiassa määriteltyjä linjauksia keskeisille sidosryhmille tai yliopistosta esille nostettuja ajatuksia yrityksille tai päinvastoin. Kyse ei kuitenkaan ole vain mekaanisesta informaation välittämisestä toimijalta A toimijalle B, vaan aluekehittäjä on parhaimmillaan kollektiivisen uuden tiedon luomisen ytimessä. Myyntikompetenssit ovat kytköksissä sosiaalisiin kompetensseihin. Ilman kykyä kuunnella ja keskustella voi ideoiden ostajat olla vähissä.

”Että kun aina sitten, kun haki sellaisen roolin, niin se neuvottelu ja myyntityö oli välillä aika työlästä, että joskus vaan olisi toivonut, että voisi sanoa, että tää tehdään näin ja olisi sitten lopulta riittävästi rahaa.”

”...me mennään muihin ... [kertoo mihin] vähän niin kuin myyntitykkeinä, että meillä on tässä ...[mainitsee konkreettisen toimenpiteen], tällaisia ollaan suunniteltu tehtäväksi ja nyt voitaisiin keskustella siitä, kun me ollaan tietoisia, että te olette tehneet tällaisia ja tällaisia juttuja ja me koetaan, että ne olisi aika samansuuntaisia kuin nämä jutut, niin eikös koplata nämä yhteen, ja sitten voidaan saada se eteenpäin siitä.”

Olemme edellä käsitelleet aluekehittäjän kompetensseja yleisellä tasolla. Ne saavat erilaisia painotuksia ja merkityksiä erilaisissa aluekehittämistehtävissä. Yhdellä kehittäjällä voi korostua myyntikompetenssit kun taas toisen työ kulmoituu strategiseen osamiseen. Tässä yhteydessä ei ole mahdollista lähteä tarkemmin erittelemään erilaisten kehittämistehtävien edellyttämiä kompetensseja, mutta jako managereiden ja johtajien välillä on kuitenkin syytä nostaa esille. Olemme käsitelleet aluekehittämistä generatiivisena johtajuutena sillä ajatuksella, että eri aluetasoilla ja erilaissa tehtävissä toimivat kehittäjät joutuvat monesti ottamaan johtavaa roolia, vaikka heillä ei olisikaan johtavaa asemaa. Generatiivisen johtajuuden käsitteen avulla olemme halunneet korostaa sitä, että olipa asia suuri tai pieni, jonkun tai joidenkin on yleensä otettava aktiivinen rooli asian viemisessä eteenpäin. Johtajuus voidaankin ottaa hyvin monenlaisissa asioissa ja osa haastatelluista pohti managerien ja johtajien erilaisia rooleja ja sitä, miten kummassakin roolissa pitää ottaa vastuu mutta erilaisista asioista. Yksinkertaistaen on mahdollista todeta, että johtajan tehtävänä on käynnistää uusia prosesseja ja sitten löytää niille omasta organisaatiosta tai verkostosta kotipesä ja hyvä vetäjä. Johtajalta edellytetään kykyä strategiseen ajatteluun, kykyä kommunikoida ja innostaa. Managerin tehtävänä ei niinkään ole uusien prosessien käynnistäminen vaan siitä huolehtiminen, että prosessit viedään systemaattisesti ja tehokkaasti loppuun. Eräs haastateltu kuvasi hyvän managerin ominaisuuksia seuraavasti vastauksena kysymykseen ”millaista ihmistä haitte [tiettyyn konkreettiseen tehtävään]”

”Kyllä siinä sitten taas korostui semmoinen tietty systemaattisuus ja luotettavuus. Siis siitä että tunsin sen kentän, mutta myös kykeni manageraamaan systemaattisesti niitä asioita,

joista mun mielestä ... [mainitsee organisaation] oli paras esimerkki, että sinne uskalsi heittää melkein mitä vaan... [hyvä manageri] tuntee kentän, on systemaattinen ja keskittyy sitten siihen. Sitten taas se, jos meidän rooli oli käynnistää uusia juttuja ja jos joku asia laitettiin sitten johonkin, niin sen tehtävä ei ollut käynnistää taas kymmentä uutta, vaan hoitaa sitä. Eli tavallaan niiden erilaisten roolien tunnistaminen tässä, että sen managerin rooli on juuri, että se vie sitä asiaa, tekee sitä asiaa, raportoi sitä, hoitaa sitä hyvin, keskittyy siihen eikä taas ideoi kaikkea uutta. Että on niin kuin ideointivaihe, käynnistysvaihe ja sitten tehdään, niin se toteuttaminen vaatii toisenlaista otetta.”

Johtajuuden ottavalta aluekehittäjältä taas odotetaan erilaisia kykyjä, jotka kulmineituvat strategiseen ajatteluun, kommunikointiin, viestintään ja innostamiseen.

”Se on vähän huono termi aloittaa, mutta strateginen ajattelu eli kyky hahmottaa se kokonaistilanne, niitä syy-seuraussuhteita, mekanismeja, ymmärtää erilaisia rooleja. Se on aivan keskeinen, ja sitä kautta se, miten sitten täntyyppistä osaamispohjaista aluetta tavallaan kehitetään, miten se kehittyy, mikä on se dynamiikka. Se kaikki pitää ymmärtää, muuten se on ihan toivotonta ... Mutta tää on musta aivan keskeinen. Sitten on kommunikointi, viestintätaidot, koska siinä joutuu niin monenlaisten ihmisten kanssa tekemisiin, että pystyy keskustelemaan, välittämään niitä ajatuksia, myymään tavallaan ... ei vain myydä, vaan innostaa niitä ihmisiä, koska sulla ei oo suoraa käskyvaltaa, millä sä synnyttät sitä energiaa ja innostusta.”

Aluekehittäjän kompetenssien ja ominaisuuksien taustalla on kysymys myös siitä, millaisia ihmisiä hakeutuu aluekehittämistehtäviin ja ennen kaikkea siitä, millaisia ihmisiä työnantajat haluaisivat rekrytoida näihin tehtäviin. On aivan selvää, että kirjo on laaja ja toiveet vaihtelevat tehtävänkuvan mukaan. Yhtä selvää lienee se, että monissa johtotehtävissä kaivataan hyvää kykyä vaikuttaa kehittäjäverkostojen toimintaan, mikä taas edellyttää erään haastateltavan mukaan seuraavia asioita (haastateltu vastaa kysymykseen, millaista henkilöä haettiin vastaamaan erästä laajasta kehittämiskokonaisuudesta ja miksi päädyttiin juuri siihen henkilöön, johon päädyttiin).

”Kyllä siinä haettiin kokonaisuuden ymmärtämistä, sellaista strategista ajattelua ja otetta. Siis se on peruslähtökohta, että pitää hahmottaa tämä ajatusmaailma ja mihin se perustuu ja sitten sellaista vahvaa kommunikointikykyä. Sitten sitä, että on riittävä perususkottavuus siinä maailmassa ... hyvät näytöt, loistava puhuja, esiintyjä, keskustelija, seuramies ja sitten hahmotti tän kokonaisuuden.”

9.3 Sosiaalisesti rohkea uudistumiskykyinen paksunahka?

Aluekehittäjä toimii useilla erilaisilla kentillä samanaikaisesti. Haastavaksi tämän tekee se, että kullakin kentällä on omat vakiintuneet toimintatapansa, ajattelumallinsa, hallitsevat toimijansa, arvonsa, norminsa ja valtasuhteensa. Aluekehittäjän työlle ja ylipäättään verkostoissa toimimiselle on tyypillistä hyvin eri suunnista tulevat toiveet ja paineet, jotka tulisi kyetä tavalla tai toisella suuntaamaan alueen kehitystä palvelevalla tavalla. Ottaessaan johtavan roolin kaikkien edellä esille nostetujen kompetenssien ja ominaisuuksien lisäksi aluekehittäjän tulisi myös olla sosiaalisesti rohkea uudistumiskykyinen paksunahka. Kaikkiin toiveisiin ei ole mahdollista vastata ja työ verkostoissa kasvattaa paksua nahkaa ja paineensietokykyä.

”... ja tietynlainen paksunahkaisuus on kyllä kehittämistyön ammattilaisen ihan välttämättömyys, että jos on ihan herkkähiipiäinen, niin voi olla, että se on aika raskasta.”

”No se paineensietokyky, kokonaisuuksien näkeminen – se että kun on hyvinkin pieniä yksityiskohtia ohjelmassa hirveä määrä, niin se kokonaisuus pitää hahmottaa – koko ajan pitää pitää mielessä, että sulla on hallussa se. Kysymyksiä tulee nimittäin aika paljon, että mitenkä tietty asia liittyy mihinkin siinä kokonaisuudessa, niin se pitää nähdä.”

Aluekehittäjän työ rakentuu tapahtumien mukana ja tilanteet tuovat mukanaan uusia tehtäviä ja uutta opittavaa. Kehittäjän tulisi kyetä vaikuttamaan sellaisiin asioihin, joihin hänellä ei välttämättä ole sen paremmin resursseja kuin valtaakaan vaikuttaa. Kaikki tämä edellyttää aluekehittäjältä itseltään halua ja kykyä uudistua ja oppia niin uusia ajattelumalleja kuin konkreettisia keinojakin.

”Tätä pitää koko ajan miettiä, että löytyiskö jotain semmosta mallia. Semmonen draivi pitää olla päällä, usko tulevaisuuteen, tuleen ei saa jäädä makaamaan, ei hetkekskään ... koko ajan pitää vaan pyrkii uusiutumaan, kehittymään, parantamaan.”

”Ja tietysti se, kun huomaa, että ympäristö muuttuu, sidosryhmät muuttuvat, sen mukana myöskin meidän on muututtava. Kyky hahmottaa se muutos ja reagoida paitsi arkipäivän toiminnassa myöskin strategisesti niin että kykenet organisaation ja itsesi asemoimaan ja myöskin tavallaan luoda osaamisesi siihen tulevaan haasteeseen tai muutokseen. Tavaltaan tämmösen vanhan poisoppiminen ja uuden oppiminen kaiken kaikkiaan yleisellä tasolla, on hirveän tärkeää, sopeutuminen. Sopeutuminen muutokseen ja muutoksenhallintaan, eri olosuhteisiin.

Sekä kansallisen että paikallistason kehittäjät pitivät tärkeänä omaa kehittymistään. Aluekehittäjät näkevät uudistumisen tarpeen suhteellisen jatkuvana. Omassa oppimisessaan kehittäjät hyödyntävät koulutustarjontaa, yhteiskunnallista aktiivisuutta, oman yleistiedon kehittämistä ja yleistä ajankohtaisten asioiden seurantaa (mm. mahdollisimman laaja lehtien ja uutislähteiden aktiivinen seuranta). Erityisen tärkeitä seuranan kohteita ovat Euroopan Unionin kehityskulut, Suomen julkisen hallinnon ja talouden kehitys sekä spesifit omaan kehittämisen kohteeseen liittyvät kysymykset.

”Sit mä luin todella paljon, kirjallisuutta, tutkimuksia, se oli mulle ihan keskeinen tapa, mä jatkuvasti pyrin seuraamaan mitä tapahtui ... Ja sitten ne yliopistomaailman kontaktit ... Oikeastaan kollegoiden kanssa me luotiin sellainen malli [kansallisesti], jossa ... tapasi säännöllisesti, tapasin professoreita muualla, sitten jonkun verran jopa kansainvälisesti oli kontaktipintaa, että sai uusinta tietoa, näkemyksiä, joitakin papereita, artikkeleita joku lähetteli aina.”

”Mä olen muutamissa ohjausryhmissä tutkimuskautta mukana, joilla mä yritän pitää informaatiokanavat auki kansainväliseen kenttään ja saada sitä kautta sekä impulsseja sisäänpäin että myöskin kertoa siitä, mitä Suomessa tapahtuu, ja tietyllä tavalla objektiivisesti yrittää tarkastella sitä, mitä me teemme, niin miten se nyt istuu EU:n näihin linjauksiin ja niin pois päin.”

Aluekehittäjät olivat varsin yksimielisiä siitä, että kehittäjän työ edellyttää *luovuutta*. Luovuus ei kuitenkaan ilmene niinkään johonkin tiettyyn substanssiin kiinnittyvänä uusien ajattelutapojen ja sisältöjen tuottamisena kuin eräänlaisena sosiaalisena verkostoluovuutena. Aluekehittäjän tulisi kyetä löytämään juuri oikea tapa mobilisoida, kehystää ja visioida eli esittää asiat sidosryhmille. Tällöin korostuu erityisesti omaan

ajankäyttöön, monien erilaisten asioiden ja tapahtumien hallintaan liittyvä luovuus. Arjen verkostoluovuus edellyttää nopeaa kykyä erottaa olennainen epäolennaisesta eli jatkuvaa strategisen ajattelun kykyä.

”... tätä luovuutta voi käsitellä monella tavalla, mutta, jos ajattelee sitä arkipäivää, niin se näkyy siinä, että kontaktien määrä on valtava. Ensinnäkin omassa työyhteisössä kysytään paljon ja työyhteisön ulkopuolelta tulee puheluita, tulee sähköpostiviestejä, niiden määrä on aivan valtava ... Se ruokkii tämmöstä luovuutta ja innovatiivista toimintaa, kun on pakko tehdä ratkaisuja, päätöksiä, joka päivä ja jatkuvasti, koko ajan. On valtava, suorastaan informaatiotulva, jossa pitää kyetä hahmottamaan olennainen ja siirtämään epäolennainen syrjään ... se näkyy arkipäivässä nimenomaan, se luovuuden kehittäminen ja ylläpitäminen siinä haasteena, että miten hyvin kykenet reagoimaan ja ottamaan vastaan kaiken olennaisen, ja epäolennaisestakin löytämään sen, että mikä voisi olla meille hyödyksi. Et tuota kaikkeen pitää suhtautua terveellä, kriittisellä otteella.”

”Luovuuttakin on niin sitten monenlaista, että miten se tässä työssä niinku ilmenee, niin kyllähän se on jo ihan asiansäilytyksessä ja sitten sen joko puhuttuna kielenä ilmaisuna tai sitten paperille pantuna, ja sitten tietenkin kuviokarttaesitykset, kaikki. Että miten saa näyttämään asian sellaiselta kuin haluaa taikka, että miten se niinku tuota visualisoi sen, että toinen, joka ei välttämättä oo ajateltu asioita sillä tavalla, niin että sille kolahtaa justiin niin kuin mä haluaisin. Ja luovuuttahan on näissä neuvotteluissa, siis sehän siinä on luovuutta justiin, ettei mene ja töksäyttele mitään tai oo niinku maasi myynyt, ja tota sitten se, että havaitset sen tilanteen, että jos toinen alkaa olla vähän, oot saanu puhuttuasi asiaksi niin hyvin, että perustelua ja toinen alkaa olla tota jo sillä tota hilkulla, että joko myöntää, että olen oikeassa tai tehtäisiin juuri niin, niin siinä vaiheessa pitää taas hiffata se asia, ettei lyö löylyä vaan lisää hyvin myötäillen vaan toista.”

Monet tekijät vaikuttavat kehittämisen kannalta tärkeisiin asioihin. Kun työssä nivoutuvat yhteen erilaiset asiat maailmantalouden trendien kehityksestä, kansallisten päätösten kautta paikallisiin intressikamppailuihin, on selvää, että kehittäjältä edellytetään positiivisuutta, rohkeutta ja kykyä sietää epävarmuutta.

”Paras kyky on se, jos jaksaa luoda uutta ja jaksat olla innovatiivinen, sä jaksat yhdistellä asioita eri tavalla, niin se on ehkä se kaikkein paras kyky tai tämmöinen ominaisuus siellä taustalla. Ja sitten toiselta puolelta sun pitää, pitäisi sietää epävarmuutta ja epäonnistumista, ja koko ajan jatkuvissa määrin, koska mitä enemmän sä aina laitat juttuja liikkeelle ja pyrit innovoimaan, sitä enemmän myöskin niissä on määrällisesti sitä, joka kuolee pois ja teilahtuu. Se myöskin sen epävarmuuden ja epäonnistumisen sietäminen on todella tärkeä ominaisuus.”

Epävarmuuden sietokyky viittaa ensinnäkin siihen, ettei kehittämistoiminnassa voi ennalta tietää miten erilaiset toimenpiteet tulevat vaikuttamaan. Asioita joudutaan viemään eteenpäin ilman tarkkaa tietoa niiden tulevista vaikutuksista. Kuten eräs kehittäjä totesi: ”pienistä onnistumisista on viestittävä ja sitten on oltava sellasia uskonnollisia tapahtumia, joissa vahvistetaan uskoa”. Kehittäjän on kyettävä omasta epävarmuudestaan huolimatta vahvistamaan muiden toimijoiden uskoa käsillä oleviin asioihin. Haastavaksi tilanteen tekee se, että uskonluomisen rinnalla kehittäjän tulisi ylläpitää kriittistä ja analyttistä keskustelua kehittämisen sisällöistä ja toimintatavoista.

Epävarmuuden sietokyky liittyy myös verkostoissa toimimiseen. Aluekehittäjä ei voi olla koskaan täysin varma, miten erilaiset asiat etenevät kehittäjäverkostoissa, miten muut toimijat reagoivat erilaisiin ideoihin ja tapahtumiin tai millaisia siirtoja muut

ovat valmistelemissa. Epävarmuutta aiheuttaa verkoston dynaamisuus; kokoonpanot vaihtelevat ja eilisen yhteistyökumppanit saaattavat muuttua kilpailijoiksi.

”Ison muutoksen tekemiseen vaaditaan rohkeata taistelua ja tajua siitä, että ystävät ja viholliset vaihtelevat”

Aluekehittäjän työ edellyttää epävarmuuden sietokyvyn lisäksi sosiaalista rohkeutta. Usein kehittäjät toimivat pienillä resursseilla ja puutteellisen tiedon varassa, mutta saadakseen muut toimijat mukaan täyttämään resursseissa ja osaamisessa olevia aukkoja, heidän on vietävä asioita eteenpäin ilman täyttää tietoa seurauksista. Lähtökohtana on, että prosessi korjaa aukot, tieto täydentyy matkan varrella ja verkostoon mukaan tulevat toimijat kompensoivat toistensa osaamisessa olevia aukkoja. Kehittäjän tulee siis kyetä luottamaan ensinnäkin omaan kykyynsä toimia osana verkostoa, suunnata sen toimintoja ja hankkia täydentävää tietoa ja osaamista. Epävarmuus poistuu toiminnan myötä. Ilman sosiaalista rohkeutta prosesseja ei voi johtaa, mutta samalla sosiaalinen rohkeus ja epävarmuuden sietokyky liittyvät olennaisella tavalla toisiinsa.

”...vaikka ei ole sitä suoraakaan valtaa, niin sä viet niitä eteenpäin, sä rohkenet viedä ja uskallat viedä ja luottaa sit vaan siihen, koska kukaan ei yleensä tiedä onnistuuko nämä tai kun siellä uudella alueella toimitaan, niin semmoinen rohkeus ja uskallus. Sitä siinä sitten tarvitaan. Jos aina pohdiskelee, että tuleekohan tästä mitään tai ei tällamoista varmaan kannata tehdä tai jotain muuta, niin mitään ei synny.”

”Että siinä mielessä semmoista jääräpäisyyttäkin siinä tarvitaan, että jos joku ajattelee, että ei tästä mitään tuu niin ei sitten, että vaikka pitää kuunnella, niin sitten täytyy myöskin tehdä ratkaisuja. Jyrätä on väärä sana, siinä ei oo valtapelistä niinkään kyse, vaan sitten viedä niitä eteenpäin, koska harvoin on tilanne, että kaikki tulisi mukaan, ne tulee sitten pikku hiljaa. Että sitten niitä pitää tehdä.”

10

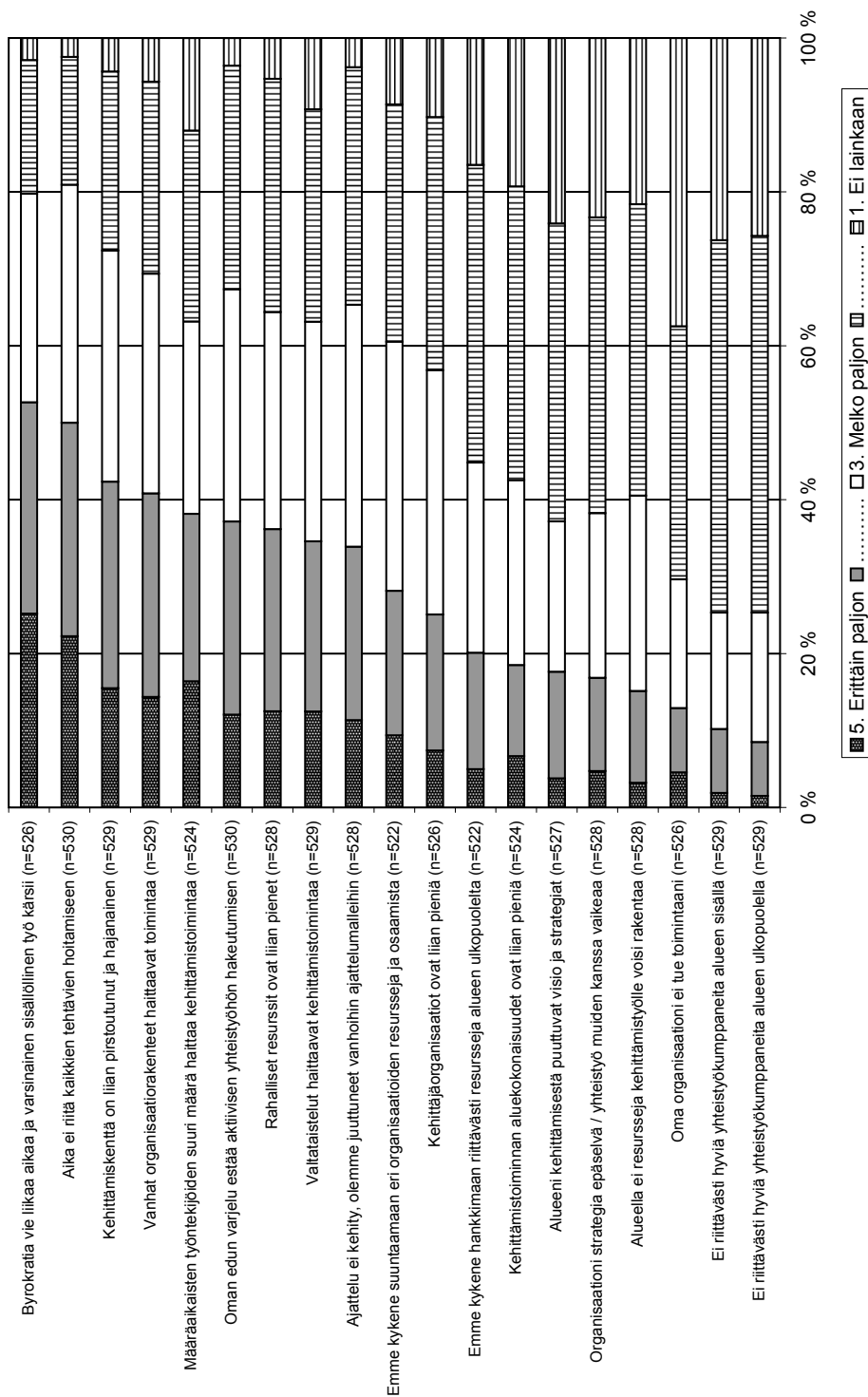
Aluekehittäjän työtä haittaavat tekijät

10.1 Aluekehittäjän työtä haittaavien tekijöiden pääulottuvuudet

Kyselylomakkeen kysymyspatterissa viisi huomio kohdistettiin aluekehittäjän työtä haittaaviin tekijöihin. Kaikkein eniten aluekehittäjän työtä haittaavat hallinnollisten asioiden vieminen liikaa aikaa sisällöllisiltä kysymyksiltä ja ajan puute. Noin puolet kyselyyn vastanneista aluekehittäjistä piti näitä erittäin tai melko paljon työtä haittaavina tekijöinä. Myös kehittämiskentän pirstoutuneisuuden ja vanhojen organisaatio-rakenteiden nähtiin haittaavaan toimintaa. Sen sijaan yhteistyökumppaneita aluekehittäjillä on kyselyn mukaan riittävästi sekä omalla alueella että sen ulkopuolella. Aluekehittäjät ovat varsin yleisesti myös sitä mieltä, että strategiat ja taustat ovat kunnossa. Toiminnalla koetaan olevan selvä visio ja strategia ja oma organisaatio tukee kehittämistoimintaa. (Kuva 22.)

Vaikka kysymyspatterin viisi perusjakaumat jo antavat suhteellisen selkeän kuvan aluekehittäjän työtä haittaavista tekijöistä, jäsensimme myös kehittämistoimintaa haittaavia tekijöitä muiden kysymyspattereiden tapaan faktorianalyysin avulla, jotta näkemys toimintaa haittaaviin tekijöihin tiivistyisi pääulottuvuuksiksi.

Kysymyspatterin viisi osalta ominaisarvot viittaavat kolmen faktorin ratkaisuun, mutta muiden kysymyspattereiden tapaan päädyimme tulkinnallisista syistä ottamaan mukaan myös neljännen faktorin, vaikka sen ominaisarvo jäikin suhteellisen alhaiseksi. Tämän lisäksi päädyimme jakamaan faktorin neljä kahdeksi summamuuttujaksi. Faktorilla neljä latautuivat vahvasti yhtäältä resursseihin ja toisaalta toiminnan suuntiin liittyvät muuttujat. Niiden välillä on tulkinnallinen yhteys, mutta saadaksemme summamuuttujissa eroteltua käsitteellisesti kehittämistoiminnan suunnan ja kehittämiseen käytettävissä olevat resurssit toisistaan muodostimme summamuuttujan ”suunnan puute” strategioihin liittyvistä muuttujista ja summamuuttujan ”resurssien puute” kolmesta resurssien vähäisyyttä kuvaavasta muuttujasta. Faktorin yksi muuttujat viittaavat erilaisiin kehittämistoiminnan rakenteellisiin, kognitiivisiin ja poliittisiin lukkiutumisiin (ks. Grabher 1993, Hassink 2005). Faktori kaksi mittaa yhteistyökump-



KUVA 22. Vastaukset kysymykseen "Miten seuraavat väittämät kuvaavat tämän hetkistä tilannetta työssäsi?"

TAULUKKO 17. Aluekehittäjän tärkeinä pitämien ominaisuuksien summamuuttajat ja kuhunkin muuttujaan mukaan otetut kärkimuuttajat

Lukkiutumaiset

- Vanhat organisaatorakenteet haittaavat toimintaa
- Ajattelu ei kehity, olemme juuttuneet vanhoihin ajattelumalleihin
- Suurin osa toimijoista keskittyy varjelemaan omaa etuaan tai oman organisaationsa etua eikä hakeudu aktiivisesti yhteistyöhön
- Valtataistelut haittaavat kehittämistoimintaa

Kumppanien puute

- Minulla ei ole riittävästi hyviä yhteistyökumppaneita alueen sisällä
- Minulla ei ole riittävästi hyviä yhteistyökumppaneita oman alueeni ulkopuolella

Oman työn resurssien puute

- Aika ei riitä kaikkien tehtävien hoitamiseen
- Rahalliset resurssit ovat liian pienet
- Hankemaaailman byrokratia vie liikaa aikaa ja varsinainen sisällöllinen työ kärsii

Suunta hukassa

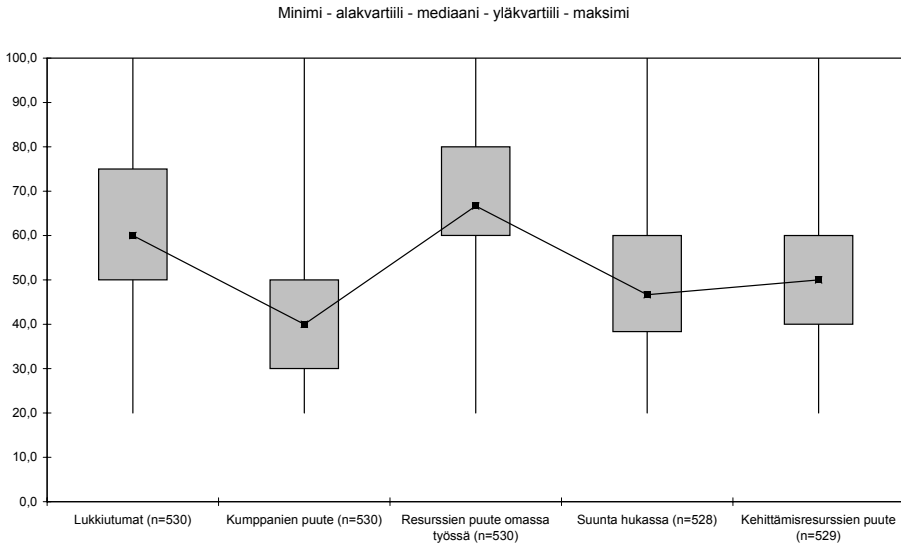
- Oman alueeni kehittämisestä puuttuu visio ja kunnolliset toimintaa ohjaavat strategiat
- Emme kykene suuntaamaan eri organisaatioiden resursseja ja osaamista alueen kehitystä palvelevalla tavalla samaan suuntaan
- Oman organisaation strategia on epäselvä ja siksi yhteistyö muiden toimijoiden kanssa on vaikeaa

Kehittämisesurssien puute

- Emme kykene hankkimaan riittävästi resursseja alueen ulkopuolelta
 - Alueella ei ole todellisia resursseja, joiden varaan kehittämistyön voisi rakentaa
 - Aluekokonaisuudet, joiden puitteissa kehittämistoiminta organisoidaan, ovat liian pieniä
 - Kehittäjäorganisaatiot ovat liian pieniä
-

paneiden puutetta alueella tai sen ulkopuolella. Faktorilla kolme voimakkaasti latautuvat muuttajat kuvaavat kaikki tavalla tai toisella aluekehittäjän oman työn resurssien puutetta eli ajan ja rahan puutetta sekä jatkuvuuden vähäisyyttä (taulukko 17).

Perustunnusluvuilla tarkasteltuna aluekehittäjän työtä haittaa kaikkein eniten resurssien puute omassa työssä (keskiarvo 67,6 ja keskihajonta 16,2) ja toiseksi eniten lukkiutumaiset menneeseen ($ka=62,0$ ja $kh=18,0$). Aluekehittäjien vastauksista voi vetää sellaisen johtopäätöksen, että kehittämistoiminnalla on varsin hyvin suunta tiedossa, yhteistyökumppaneitakin on riittävästi eikä kehittämisresursseistakaan ole erityisen suurta pulaa. Tuloksen voisi tulkita siten, että aluekehittäjän työtä tukisi kaikkein parhaiten hallinnollisten tehtävien karsiminen, erityisesti aikaresurssien lisääminen sekä joissakin tapauksissa henkilöstöresurssien lisäys. Näin voisi olettaa vapautuvan myös aikaa tehtävien tehokkaampaan hoitamiseen.



KUVA 23. Aluekehittäjän työtä haittaavien tekijöiden pääluottuvuuksien tunnusluvut

10.2 Aluekehittäjän työtä haittaavat tekijät haastattelujen valossa

Kompleksisissa verkostoissa on monenlaisia ongelmia ja juuri siksi generatiivisen johtajuuden merkitys on aluekehittämisessä korostunut. Kehittämistoimintaa ei voi hallita suoraviivaisin rationaalisin menetelmin eivätkä ongelmat ratkea vain hallinnollisilla päätöksillä. Ongelmat nousevat organisaatioiden väleistä ihmisten pyrkiessä yhdessä päättämään mitä pitäisi tehdä ja miten. Kyselyn tulosten perusteella aluekehittäjän työtä haittaavat eniten hallinnollisten asioiden vieminen liikaa aikaa sisällöllisiltä kysymyksiltä, oman organisaation resurssien vähäisyys ja kehittämistyöhön käytettävissä olevan ajan puute. Haastattelut vahvistavat kyselyssä auneen kuvan aluekehittäjän haasteisiin. Haastattelujen perusteella eniten ongelmia aiheuttavat erityisesti neljä seuraavaa haittatekijää; 1) aikaan liittyvät haasteet, 2) lukkiumat menneeseen, 3) kehittämistoiminnan jäykkyys ja 4) kansallisen ja paikallisen kehittämistoiminnan väliset jännitteet. Myös 'sooloilu yhteisessä orkesterissa' aiheutti kehittäjille ongelmia.

Kehittäjät eli ihmiset, joiden tehtävänä on luoda jotain uutta, kokevat yleisesti itsensä 'muutoksen airueiksi ja jonkin esille nousemassa olevan esikuviksi'. He ovat ottaneet ja saaneet tehtäväkseen juurruttaa uutta ajattelua ja uutta sanastoa osaksi omien alueidensa arkea. Aluekehittäjän tapaan puhua omasta työstään ja kehittämistoiminnasta ei varsinaisesti kuulu eritellä julkisesti työn ongelmakohtia; kehittäjä ei helposti sorru valittamaan. Perinteisesti ongelmakohdat esitetään omasta toiminnasta riippumattomina - huono sijainti tai valtion toimet tuottavat vaikeuksia - mutta sisäiset tekijät ovat "haasteita" tai "luovimista edellyttäviä pullonkauloja".

Haastatteluissa aluekehittäjät eivät varsinaisesti kertoneet työssään kohtaamista ongelmista, mutta heidän kertomuksensa omasta työstä ja erilaisista kohdalle osuneista

tilanteista sisälsivät runsaasti erilaisia ongelmakohtia. Haastatteluissa kerrottiin useita henkisiä selviytymistarinoita - ”jos jotain ongelmia on, tai on ollut, ne kyllä selvitetään”. Osa haastatelluista suhtautui kehittämisen ongelmiin eli haasteisiin luontaisena osana työtä ja osa taas näki ongelmat jännitettä ja ”draivia” tuovina tekijöinä.

”Mutta mä uskon myös siihen, että sellainen tietynlainen luova jännite, niin tuo parempia tuloksia kuin sellainen tunne, että kaikki on kunnossa ja täällä nyt, tässä porskutellaan vaan. Pitää olla vähän jännitettä, että pitää koko ajan kyetä osoittamaan se olemassaolon oikeutus ja se, että pärjätään. Oikeestaan mä olen nyt huomannut, että kun nyt on niin kiristyvät ajat taloudellisesti ja meiltäkin odotetaan koko ajan parempia tuloksia, niin ihmeellisesti ihmisistä löytyykin tarvittaessa lisää kapasiteettia. Että se on tietyllä tavalla terveellistä, kunhan sitä ei viedä liian pitkälle, niin että ihmiset kokee, että heidän selkähastaan otetaan kaikki ja ei olla koskaan tyytyväisiä ja niin edelleen.”

Ajankäyttö tuottaa ongelmia. Useat haastatellut pohtivat kehittämisen haasteita ajan näkökulmasta. Kehittämisen aikajänne nousi esille kolmesta näkökulmasta: a) kehittämistrendien vaihtelu; b) kehittämissykliden vaihtelu ja c) kehittämisen pitkän aikavälin tavoitteiden ja lyhyen aikavälin näkyvien tulosten välinen kuilu.

Aluekehittämisessä on omat muuta yhteiskunnallista ja taloudellista kehitystä heijastelevat *trendinsä*. Muodissa olevat termit, lähestymistavat ja keinovalikoimat vaihtelevat nopeammin kuin asioita ehditään juurruttamaan käytäntöön. Kehittämistrendit heijastelevat varsin suoraan ajassa liikkuvia uskomuksia siitä, miten yhteiskunnan kehitykseen ylipäätään pitäisi vaikuttaa (ks. aluepolitiikan kehityksestä Vartiainen 1998). Myös tutkimuksessa, koulutuksessa ja konsultoinnissa liikkuvat uusimmat lähestymistavat vaikuttavat kehittäjien ajatteluun ja varsin nopea käsitteiden ja mallien virta herättää yhtä paljon innostusta, hämmennystä kuin huvittuneisuuttakin.

”...esimerkiksi nyt sanotaan tämmönen innovaatioympäristöön ja toimivuuteen liittyvä tutkimustyö tuntuu olevan joku tämmönen muotiala. Ja niitä selvityksiä tehdään tänä päivänä niin pilvin pimein, et mut mikä on se lisäarvo kussakin, mitkä niistä vaikuttais tähän meidän tehtäväkenttään tai tulevaan työhön, niin se on kysymysmerkki.”

Kehittämistrendit nousevat yhteiskunnallisesta keskustelusta, tutkimuksesta ja käytännön tarpeista. Uudet trendit elävät omaa elämäänsä ja ne nousevat kehittämiskeskustelujen keskiöön, kun riittävän monet toimijat alkavat uskoa uusiin ajatuksiin, puhua niistä ja toimia niiden mukaisesti. Jos trendien evoluutio on vapaasti tilanteiden ja tapahtumien mukaisesti etenevää, hallinnolliset kehittämissyklit määräytyvät ylhäältä. Hallinnolliset kehittämissyklit rytmittävät kehittämistrendien rinnalla kehittämistoimintaa; erityisesti kehittämisohjelmien merkitys kehittämistoiminnassa niin kansallisella kuin paikallisellakin tasolla on suuri. Useat haastatellut kehittäjät totesivat 5-7 vuoden kehittämissykliden hallitsevan toimintaa.

Kehittämisohjelmien määrittämät syklit vaikuttavat yhtäältä uusien avautusten, ideoiden ja strategioiden esille nousuun ja toisaalta asioiden juurtumiseen käytäntöön. Aluekehittämisestä on muotoutunut mielenkiintoinen kooste perinteistä viisivuotissuunnittelua ja verkostomaista yhteistyötä. Virallisten ja epävirallisten rytmien nivominen yhteen on yksi aluekehittäjän työn suurimmista haasteista. Aluekehittäjän tulisi kyetä etsimään alueelta uusia ideoita ja viemään niitä läpi riippumatta siitä, missä vaiheessa hallinnollista sykliä ollaan. Haastattelujen perusteella on kuitenkin

mahdollista tehdä myös sellainen varovainen johtopäätös, että 5-7 vuoden ohjelmasyklit sopivat varsin hyvin yhteen suurten hankkeiden läpimenon luontaisen rytmin kanssa. Eri asia on, saadaanko suurten hankkeiden alku ajoittumaan aina yhteen ohjelmasykliin kanssa.

“Mut tää ei oo vissiin ihan huono vitsi tää seittämän vuoden aalloista [puhuminen], että mä oon jutellu, niin tai kun se ite kerran tuli tämmönen olo, että se on näin. Ja ihan oikeesti se meni, niin sitten sen saman on muutkin todennu, että se taitaa olla silleen. Mut siitä on puhuttu monestikin sitten, että onko se sen ulkoisen ympäristön rytmistä tuleva vai lähtee se siitä, että ei jaks, että se on aika iso keskittyminen 5-7 vuottakin teet keikkaa. Mutta että sen pitempiin loikkiin ei jaks sitten.”

“Se on vähän niinku toi hajonneen Neuvostoliiton viisivuotisojelma, että sitä tehdään huopatossua viisi vuotta. Eliikkä ne rahat esimerkiksi on määritelty jo seitsemän vuotta sitten, mihinkä ne käytetään, siis minkä tyypisiin toimintalinja- tai toimenpidekokonaisuustasolla. Siellä on joko liikaa tai liian vähän, ja niitä on kyllä yritetty muuttaa, mutta se on vaikeaa.”

Erityisen haastavaksi koettiin se, että aluekehittämisessä todelliset vaikuttamisen aikajänteet ovat pitkiä. Työn vaikutukset näkyvät yleensä vasta pitkällä aikavälillä. Tästä huolimatta kehittämistoiminnan tuloksellisuutta arvioidaan pääosin lyhyellä aikavälillä. Niin poliitikot kuin yrityksetkin kaipaavat aluekehittäjiltä suhteellisen nopeasti näyttöjä työn tuloksellisuudesta, kun taas aluekehittäjät itse korostavat, että instituutioiden, kulttuurin ja ajattelumallien muuttaminen tapahtuu hitaasti ja todella vaikuttavien verkostojen kutominen ei myöskään onnistu hetkessä. Hallinnolliset odotukset ja tavoitteet eivät aina osu yhteen sen kanssa mikä on käytännössä mahdollista.

“Siis se ei todellakaan synny itsestään ... julkisen tahon kanssa keskustellessa voit varautua vuoteen puoleentoista. Täytyy varautua siihen, että asioista on puhuttava, puhuttava ja puhuttava, sit ne hakee sen toimintamuotonsa aikanaan. Tää ei oo mitään sormennapsautushommaa. Monesti porukka aattelee, että on se kumma, kun sä et saa mitään aikaiseksi, sä oot tosta puhunu jo noin kauan eikä sulla oo mitään valmista. Saattaa olla tavoitteissa, että tänä vuonna syntyy tämä ja tämä, ja vuosi menee loppuun ja sitten todetaan, että ei hitto oo, että asia on ihan valmis, mutta ei vain oo.”

“... kyl tää on hankalaa. Jos olis helposti syvästi turhautuva ihminen, niin hoitoon olis joutunut. No ehkä se ei nyt semmosta ole. On täs vähän joutunut tätä virkaura-asennetta muuttamaan, vaik ei sitä Roomaakaan vuodessa rakennettu, vai mikä se oli se historiallinen sanonta.”

Aluekehittäjien kertomuksissa aika näyttäytyi haasteellisena myös oman työn hallinnan näkökulmasta. Ajankäyttö herätti huolta sekä työn sisältöjen että oman, alaisten ja kollegojen jaksamisen näkökulmasta. Oman työn hallinta ei turhaan noussut kompetenssien listalle.

Hallinnolliset prosessit kahlitsevat aluekehittäjän ajankäyttöä varsin paljon ja haastatteluissa kehittäjät puhuivat “kehittämisajasta” tärkeänä resurssina. Kehittämisaika viittaa sellaisiin hetkiin, jolloin on mahdollista tehdä kehittämisen kannalta tärkeitä asioita: “juuri niitä asioita kun olis tarkoitus”. Kehittämisaika rikkoo perinteisen työajan rajat ja samalla perinteisiä käsityksiä viranhaltijoista kahdeksasta neljään työskentelevinä virkailijoina. Aluekehittäjän työ ei yleensä ole sidottu tiettyyn fyysiseen paik-

kaan eikä aina edes tiettyyn aikaan. Useat haastateltavat kertoivat työn kulkevan aina mukana. Työasiat ovat mielessä vapaa-ajalla ja puhelin on käden ulottuvilla työpaikan ulkopuolellakin. Moni haastateltava koki aluekehittämisen elämäntavaksi ja jopa harrastukseksi, jolloin työn rasittavuutta ei työpäivän pituudesta huolimatta koeta kovinkaan korkeaksi. Enemmän oltiin huolissaan kollegoiden ja erityisesti alaisten jaksamisesta.

“Mut sitten toisella puolella on sitten nimenomaan tämä fyysinen jaksaminen ja kyllä tämä aikataulu ja ajankäyttö, henkilökohtainen ajankäyttö on tärkeää. Ja se, että oma resepti kuitenkin on se, että joka päivä pitää jäädä omaa aikaa vähintäänkin se tunti, muodossa taikka toisessa, joka on täysin omaa aikaa työstä ja perheestä. Ja sitten toisaalta tietysti pitää pitää huolta henkilökunnan jaksamisesta ihan yhtä lailla ja se että se tuo tiettyä herkkyyttä, kun saa lukea kuukausittain henkilöstön tuntiraportit ja heidän ajankäyttönsä, ja keskustelua aamupalaverissa, miten he käyttävät oman aikansa ja tämmöstä työnohjausta, työnohjaukseen liittyvää keskustelua mitä käydään, ihan käytäväkeskustelunakin joskus, niin se opettaa myöskin omaan ajankäyttöön.”

“Ja sitten tietysti se, että tota porukan motivointi, että kaikki tulee innolla töihin ja tekee oikeita asioita. Että kyllähän tää, meilläkin on ollu tällaisia jaksamisongelmia organisaatiossa, se on hirveen hektinen maailma. Puhelimet soi ja kaiken maailman juttuja pitää tehdä nopeesti. Ja palkat ei oo niin hirveen isoja, että sekään ei motivoi.”

Lukkiutumat menneeseen vaikeuttavat työtä ja haastavat uudistuksiin. Kyselyssä aluekehittäjät nostivat eniten työtään haittaaviksi tekijöiksi resurssien puutteen omassa työssä ja lukkiutumisen menneeseen. Lähes 80 % kyselyyn vastanneista kehittäjistä koki byrokratian haittaavan työtään erittäin paljon tai vähintään melko paljon ja yli puolet vastaavasti koki, että oman edun varjelu ja valtataistelut haittaavat kehittämistoimintaa. Lisäksi noin 60 % vastaajista koki ajattelun juuttuneen vanhoihin kaavoihin. Aluekehittäjän tehtävänä on erilaisten lukkiutumien tunnistaminen ja alueen irrottaminen niistä ja siksi lukkiutumat näyttäytyvät sekä kehittämisen pullonkauloina että oman työn kohteina. Aluekehittäjän työnä on uudistaa pitkällä aikavälillä kehittämiskulttuuria uudistushaluisemmaksi ja avoimemmaksi ja näin kehittäjän tehtäviin kuuluu omalta osaltaan vaikuttaa siihen, että lukkiutumat purkautuisivat ja kehittämistoiminta muuttuisi dynaamisemmaksi.

“Että tääkin vaatii jo sitten toisenlaista kulttuuriakin, mihin on totuttu, mutta se pitää vielä välittömämmäksi mennä ... pitää päästä siitä virallisuudesta ja laitosmaisesta toiminnasta eteenpäin, jotta ... asiantuntijat löytää luontevasti sitten [yhteistyökumppaneita]. Että näitten iso ongelma on tällä hetkellä näissä laitostuneessa kulttuurissa, että ne kuitenkin vaan ne fiksitkin johtajat vahtii sitä omaa tonttiaan eivätkä katso eteenpäin.”

Hallinto jäykistää aluekehittäjän. Hallinnollisten tehtävien ja lukkiutumista irtautumisen kanssa kamppaileminen johtaa osaltaan siihen, että kehittämistoiminnasta tulee tempoilevaa ja strategioista huolimatta kehittämisen punainen lanka katoaa helposti ajan hukkuessa vähemmän tärkeisiin tehtäviin. Toiveena on, että aluekehittäjä “osaa erotella suuret ja pienet, ja tekee niinku niitä oikeita asioita”, mutta käytännössä pienet asiat vievät helposti mukanaan.

Hallinnolliset rajoitteet yhäältä ja projektimaisen toiminnan logiikka toisaalta eivät aina tue strategista ajattelua eivätkä strategian elämistä tilanteiden mukana. Strate-

gian teorioissa oletuksena on, että strategiaa muutetaan toimintaympäristön muuttuessa ja että strateginen ajattelu on tavalla tai toisella jatkuvasti käynnissä. Ohjelmasyklit ja ohjelmien määrittämät raamit koettiin toimintaa rajoittavina tekijöinä. Kehittäjät kaipaavat enemmän mahdollisuuksia ajassa elämiseen ja strategian puitteissa uusiin esille nouseviin mahdollisuuksiin tarttumiseen ja haasteisiin reagoimiseen. Erityisen kriittisesti haastateltavat suhtautuivat pitkäaikaisiin kehittämisohjelmiin ja rahoitusmalleihin liittyviin jäykkyyksiin ja joustamattomuuteen. Varsinkin isot institutionaaliset rahoittajat koettiin joustamattomiksi.

“... se [ohjelmarakenne] loi tietyn jatkuvuuden näille osaohjelmille, se loi tietyn turvan, että ollaan tässä näin, mutta se jätti operatiivisen johdon tavallaan kädettömäksi siihen, että sillä ei ollut tämmöistä vapaata rahaa, jotta se yhdessä ohjausryhmän kanssa ja osaohjelmien johtajien kanssa olisi voinut painopisteitä kehittää ja nähdä, että tuonne kannattaa nyt panostaa ja tuo ei nyt menekään, vaan että kun se oli etukäteen kiinnitetty, niin sitten tavallaan sellainen taloudellinen ohjantamahdollisuus oli siinä koko ohjelman johtajalta viety pois.”

“Niin sitten tämä rahoittaja luo järjestelmän, jossa se pystyy ikään kuin seuraamaan, valvomaan, katsomaan päälle, ohjaamaan sitä mitä tehdään. Ja sit se odottaa kuitenkin, että sieltä tulee jotain uutta tuutista ulos. Koko innovaatiopolitiikkahan on tämmöistä. Tekeisin äärimmäisen monimutkaisesti hahmottuvat tuet, joista ei siis Erkkikään ota selvää, että tuota. Niitä sitten jaetaan sen mukaan, kun ihmiset yksittäinen tukipäätöksen tekijä hyväksi havaitsee ... Että tuota pidän siis itse asiassa suomalaista yhteiskuntaa aika, voisko sanoa, että kahlitsevana, ylhäältä ohjaavana.”

Haastateltavien kertomusten mukaan se, että rahoitus on sidottu ennalta määritellyille kehittämisen painopistealueille saattaa paikoitellen estää erityisen vaikuttavien ja laajojen hankkeiden toteuttamisen. Näiltä osin paikallisen aloitteellisuuden ja kansallisen tason rahoitusjärjestelmien ei koeta kohtaavan. Myös valtionneuvoston tai yleensäkin valtiotason avaukset koettiin useammin oman alueen kehittämistyötä häiritseviksi kuin sitä tukeviksi.

“Että nythän näistä momenteista, ne on todella niin, että se tulee sieltä mikä tulee ja ne on sen tuhannella momentilla. Että se on niinku hirveen pirstaleine, ja siinä on se sama ongelma kuin tässä ohjelmassa, että siellä on sitten rahaa joko liikaa tai liian vähän. Se on suunnittelun kannalta aivan älytön tilanne, että tota määritellään niin pieniin palasiin. Mutta kun siellä on joka ministeriössä joka momentilla omat työntekijänsä ja momentinvartijat, että nehän jää työttömäksi, sitähan ne pelkää. Ja ministeriöt niitä sitten suojelee niitä momentteja. Jousto on tänä päivänä, se pitäis olla näissä ohjelmissa ja myöskin budjetoinnissa, ja paljonkin suurempi.”

“...ministeriöt ohjaa. Siinä tulee niinku tiettyjä ongelmia. Just tässä mikä on tämän maakunnan taho ja viime kädessä sitten poliittinen tahto, ja miten se sitten niinku tuota integroituu taikka sulautuu sitten alueella tähän valtioneuvoston ja valtion eri hallinnonalojen linjoihin. Ja siinä on pienenä hienosäätöä, ja pientä tuota hiekkaa rattaissa siinä aina on.”

Ohjelmien ja rahoitusjärjestelmän jäykkyyksien vuoksi aluekehittäjät kaipaavat nykyistä joustavampia alueellisia ja/tai paikallisia rahoitusmekanismeja suurten institutionaalisten rahoittajien rinnalle tai jopa sijaan.

“Onhan niitä rutiineja, mutta tässä on, se mikä on kiva juttu, toivottavasti me ei käytetä sitä väärin, mutta on se, että silloin kun me tehdään kaupungin, tämmösellä paikallisella rahotuksella juttuja, niin niitten raportointi ja tämmönen byrokratia on paljon pienempää kuin jossakin EU-projektissa. Ja musta se on hyvä asia, tietenkin siinä on se huono puoli, että silloin voidaan tehdä vapaammin jotakin hullujakin, mutta meidän pitäis sen verran uskoa itsemme, että me ei tehdä hölmöyksiä vaan tehdään oikeita asioita.”

Projekteista on muodostunut yksi keskeisimmistä alueellisten strategioiden toteuttamisen välineistä. Ohjelmallinen alueellinen kehittäminen sisältää ajatuksen strategisten suunnitelmien ja niitä toteuttavien kehittämisprojektien välisestä jatkumosta. Projektien oletetaan toteuttavan alueellisia strategioita. Ohjelmallisen kehittämistyön vaikeavuuden ja onnistumisen kannalta olisi olennaista, että muodostetut strategiat voisivat toimia projektien ohjenuorana, punaisena lankana. Näin ei välttämättä aina ole. Projektien tuottamien tulosten juurruttaminen osaksi normaalia toimintaa on osoittautunut vaikeaksi ja projektit ja ennen kaikkea niiden rahoitus alkavat ohjata strategioita eikä toisin päin.

Projektitoimintaan ladatut odotukset eivät ole toteutuneet odotetulla tavalla. Yksiy tähän on, että monelle ihmiselle projektit ovat olleet lähinnä määräaikaista työmahdollisuuksia, mikä johtaa helposti kehittämistoiminnan lyhytjänteisyyteen. Projektitoimintaa on kritisoitu siitä, että projekteja käynnistetään liikaa projektien itsensä vuoksi. (Sotarauta & Lakso 2003, 55-60.) Projektitoiminnan lyhytjänteisyys ja kehittämistoiminnan luontaisten rytmien epäsopivuus rahoitusmekanismien rytmien kanssa johtaa osaltaan tempoilevuuteen. Tempoilevuutta lisää työntekijöiden jatkuva vaihtuvuus. Jos kehittämisosaamista ei pystytä juurruttamaan laajemmin osaksi yhteisön ja/tai -organisaation toimintaa, ja jos valtaosa kehittämisestä nojautuu määräaikaisten työntekijöiden varaan, jää kehittämisosaaminen alueella liian harvojen pääomaksi eikä se kumuloidu toivotulla tavalla (Grabher 1993).

“Sitten siellä on ollut myös semmosia syitä, että ihmiset ovat olleet jollain tapaa aika väsyneitä siihen projektityöhön ja tällaiseen, että eivät oo kokeneet sitä kauheen innostavaksi työkseen ja on hankalaa ja säädöksiä ja muutoksia ja tämmösiä tulee koko ajan, ikäviä asiakkaita. Et monet ovat halunneet pois siitä ja sitten meille ei oo kuiteskaan tilalle tullu ketään, kun näitä on siirretty.”

“Suurimpia ongelmia on tää projektien lyhytkestoisuus ja siitä tulee sekä vaikeuksia pidemmällä tähtäyksellä jotain selkeitä strategisia tavoitteita asettaa, koska se rahoitus ja sen tarjonta määrittää joskus arvaamattomallakin tavalla sitä, et mihin toiminta painottuu. Et joku sellanen yhdistelmä, jossa olis luotu jotenkin toimiva tasapaino, et on tietty perusrahoituksella varmistettu ydintoiminta ja sit projektitoiminta sen ympärillä.”

Kansallisen ja paikallisen kehittämistoiminnan välinen suhde ja jännitteet keskustellut. Kansallisen tason kehittäjät vakuuttivat haastatteluissa uskoaan paikalliseen ja alueelliseen kehittämistoimintaan ja uskoivat, että juuri alue- ja paikallistasoilla on mahdollista ylittää erilaiset sektorirajat ja saada aikaiseksi riittävän suuria aluetta kehittäviä kokonaisuuksia. Kansallisen tason kehittäjät uskoivat myös siihen, että alue- ja paikallistasolta löytyvän tarvittavaa johtajuutta ja yhteistyökykyä synnyttämään ja toteuttamaan yhteistä näkemystä.

Saavutettujen tuloksien vieminen kansallisella tasolla eteenpäin nähtiin ongelmallisena. Useiden haastateltujen mukaan päättäjiltä ja kehittäjiltä puuttuu visionäärisyyttä, yhteistyökykyä ja johtajuutta pohtia ensinnäkin avoimesti suomalaisen järjestelmän tulevaisuutta ja toiseksi ryhtyä nykytilan ja tulevaisuuskuvan vaatimiin toimenpiteisiin. Heidän tulkintansa mukaan päätösten alueellisia ulottuvuuksia ei huomioida riittävästi kansallisella tasolla, jos ylipäättään niitä huomioidaan lainkaan. Tältä osin kansalliset kehittäjät korostivat erilaisten kansallisten kehittämisohjelmien vaikuttavuutta ohjelmaaperustaisen kehittämispolitiikan mukaisesti. Kansallisen tason kehittäjät arvostavat paikallisen tason aktiivisuutta, mutta ovat samalla huolissaan siitä, että jos painotetaan vain paikallista aktiivisuutta, kokonaisuus hukkuu yhtäältä sektorien ja toisaalta toistensa kanssa kilpailevien alueiden muodostamaan maastoon.

“Mutta nyt väitän, että tässä 2000-luvun puolessa välissä on palattu siihen tasoon myöskin, että kuka strategisesti kontrolloi tätä kansallista tasoa, ikään kuin strategia, joka pelaa siinä kansallisella tasolla, koska me annettiin EU:lle paljon pois tätä kansallista valtaa pois 90-luvun puolessa välissä liittyessämme siihen. Nyt me ollaan ottamassa sitä takaisin, ja tämä kansallinen taso on vähän tulossa takaisin, 10 vuotta se on ollut semmoinen byrokraattinen välitaso, mutta nyt sen strateginen valta olisi palamassa. Maakunnat kehittää toki omasta näkökulmastaan hyvin omia alueitaan, mutta niillä on aika huono kyky katsoa sitä laajempaa kokonaisuutta. Ei ne funtsi sitä, että miten joku Seinäjoki ja Kajaani voisivat olla kimpassa keskenään, tai Turku ja vaikka tämä Kajaani. Niin minä luulen, että tässä on hyvä pelipaikka tuoda se takaisin ja saada tämä kansallinen ulottuvuus jälleen näkyviin.”

Paikalliset kehittäjät eivät haastattelujen perusteella ole varsinaisesti huolissaan kehittämistoiminnan suunnasta - visioiden ja strategioiden koettiin tarjoavan riittävän hyvän suunnan kehittämiselle. Kyky uudistaa strategioita toimintaympäristön muuttuessa sen sijaan aiheuttaa huolta.

“Mä oon sil tavalla hirveen skeptisempi ja kyynisempi tätä maailmaa kohtaan, että tämä etenee tietyillä urilla, meillä on aika syvälle urautunut poliittinen ohjausjärjestelmä, joka takaa sen, että siis tämä etenee tasan näin oli siinä sitten järkeä tai ei.”

“Tässä on aika kovat ajat edessä. Että meidän seudulla niin on semmoinen, mä oon käyttänyt semmosta kielikuvaa, kun että kolmannes on tullut tuommosta EU-läskiä, että on tullut rahaa helpolla sisään, ja sitten on tää just tää institutionaalisen laitostuneen kehittämisen ongelma sitä, että sitten sitä ruvetaan vain pala palalta, sattumageneraattori ohjaa, ja sitten ei arvioida välillä sitä mikä on tilanne, yks kaks huomataan, että on jumalattomasti väkee. Ja siihen tulee nyt tommonen EU-tukien kova pysähtyminen, niin se on aikamoinen, vaikka me on puhuttu siitä johdonmukaisesti ja mitä pidemmälle tää aika on mennyt, niin ihan totuudenmukaisesti, niin se ei tahdo ihan helpolla mennä jakeluun, se on niin iso, pelottava asia. Että yli 10 vuotta tullut helpolla resursseja, ja sitten otetaan puolet pois.”

Haastatteluissa mainittiin Oulu, Tampere, Seinäjoki ja Kajaani esimerkkeinä seuduita, jotka ovat osoittaneet oman kehittämishalunsa ja -kykynsä. Pääkaupunkiseudulla nähtiin olevan paljon enemmän ongelmia yhteisen näkemyksen muodostamisessa ja intressiristiriitojen ylittämisessä. Kehittämistoiminnassa uskottiin tietyn kriittisen massan ja institutionaalisen rakenteen olevan välttämättömyys, mutta suurten kau-

punkiseutujen hajautunut kehittämisjärjestelmä (varsinkin pääkaupunkiseudun) koettiin erityisen haasteelliseksi.

“No varmaan erojakin on aika tavalla, mutta jotenkin tuntuu, että asiat kuitenkin paikallisella tasolla on paljon paremmin yhteisesti hanskassa. Kyllä ne, kun ne on kuitenkin niin pienet nää piirit, että kyllä siellä tietoisuus, että suurimmat ongelmat on pääkaupunkiseudulla ja tavallaan tässä kansallisessa katsannossa, ja tuolla pääkonttoritasolla. Että kyllä aluetasolla se yhteistoiminta on hyvin lähellä, tietysti uusia avauksia voi tulla, jossa sitten huomataankin, että on joku katve johonkin, sanoma ei ole kiirinyt.”

“Mutta sanosin, että kun oon seurannu keskushallintoa, niin suurempi vääntö on ministeriöiden välillä tuolla keskushallinnossa, ihan siis ministeriöt niinku on norsunluutorneissaan ja yhteistyö on aika tuota voisko sanoa muodollista.”

Sooloilijat harmittavat. Erilaisista verkostojen kutomiseen ja laajojen kokonaisuuksien luomiseen tähtäävistä pyrkimyksistä huolimatta yhteistyön synnyttäminen ja koossapitäminen osoittautuvat usein vaikeaksi toimijoiden ajaessa omaa etuaan muiden toimijoiden ja yhteisten tavoitteiden kustannuksella. Keskinäistä riippuvuuden tunnetta murentaa se, että monet toimijat haluavat enemmän pönkittää omaa asemaansa kuin panostaa yhteisiin ponnistuksiin, liian suoraviivainen oman edun tai kunnian tavoittelu - “sulan hakeminen omaan hattuun” – on sooloilun näkyvin muoto. Tämä johtaa helposti yhteisen tahtotilan murenemiseen mikä taas tekee kehittäjäverkoston mobilisoinnin ja/tai sen toiminnan vaikeaksi.

“Tää on ollu aika vaikee tilanne osittain toimia. No kyllä se on alueen kehittäjäorganisaatioiden välisiä mustasukkaisuutta, sulan hattuun hakemista, tämmöstä niinku, ei haluta ampuu samaan maaliin tai jos halutaan, niin sit amputaan yksin siihen, kun toinen ei oo paikalla.”

“Ja nyt sitten sanotaan, yksi suurimpia ongelmia on oikeestaan, kun otetaan näitä pienempiä asioita, oli ne sitten kuinka pieniä tahansa, ikään kuin projektiluontoisia hankkeita tai vastaavia, niin ei meillä ole räällä seudulla oikeestaan mitään yhteistä tahtotilaa, vaan meillä on itse asiassa selkeästi eriytyneitä näkemyksiä siitä, mihin suuntaan asioita pitäisi kehittää. Sen lisäksi meillä on valtion suuntaan se ongelma, että meidän ollaan lähes puoliso-dassa valtion kanssa koko ajan. Se heijastuu, se ei näy yksittäisissä ihmisissä, mutta se heijastuu esimerkiksi valtion kannanotoissa. Meidän on ollut hyvin vaikee saada yhteistyötä valtion kanssa aikaiseksi.”

Tässä luvussa käsitellyt aluekehittäjän työssään kohtaamat haasteet ovat yksi olennainen osa kehittämistoimintaa. Kehittäminen etenee vain harvoin suoraviivaisesti ja hyvässä yhteisymmärryksessä menneestä johonkin uuteen. Muutokseen liittyy aina pelkoja, epävarmuutta, valtataisteluja ja eturistiriitoja. Niiden käsitteleminen on hyvin keskeinen osa verkostojen mobilisointia ja koordinointia.

Aluekehittäjän omassa työssään kohtaamat haasteet kulminoituvat erityisesti organisointiin, hallinnollisten tehtävien puristukseen, ajattelumallien jäykkyyteen, kehittämisen aikajänteeseen sekä omaan ja alaisten ajankäyttöön liittyviin ongelmiin. Yksinkertaistaen on mahdollista sanoa, että erityisesti paikallisen tason aluekehittäjien työtä haittaavat kaikkein eniten hallinnollisten asioiden vieminen liikaa aikaa sisällöllisiltä kysymyksiltä ja tästä seuraava ajan puute. Lisäksi lähiympäristön kypsy-

mättömyys uudenlaisiin avauksiin, toimintamalleihin, rahoituskuvioihin ja kumppanuuksiin koetaan hidastavana tekijänä ja kehittämisestä särmät hiovana tekijänä.

“Se vaikuttaa ajattelutapaan ja painopisteisiin. Kyllä se näkyy. Mutta toisaalta sit on niin, että tämä tahko hioo kyllä tietyllä tavalla särmät, koska nää reunaehdot kunnillakin on sitten semmoset, että ei tässä niinku soolosolisti, tää on siis orkesterilaji, tässä ei voi nousta ylös kesken kaiken ja lurauttaa klarinetilla in the mood, jos ollaan Sibeliusta soittamassa, vähän kärjistäen. Kyllä se hioo, mutta toki se näkyy ihmisissä, niitten taustoissa. Eikä se oo, en mä pidä sitä mitenkään negatiivisena. Sen lisäksi tietenkin pitää sanoa, että minkäs sille voi, ihmiset on erilaisia.”

Muutama aluekehittäjän kysymys aluekehittäjille. Kyselylomakkeen ollessa auki saimme useilta aluekehittäjiltä sähköposteja, joissa kommentoitiin joko koko tutkimusta tai nostettiin esille joitain viestin lähettäjän tärkeitä pitämiä näkökulmia. Yhdessä viestissä nostettiin esille kehittäjätilanteen huolestuttavuus. Aluekehittäminen on vaativaa, tulokset näkyvät viiveellä tai kuten viestissä todettiin: “Jos ovat lainkaan mitattavissa ja usein vielä muut ottavat kunnian saavutuksista”.

“Mistä tulevat tulevaisuuden aluekehittäjät”, kysyttiin viestissä, “mistä saamme uutta voimaa, jota ei synny kuin pitkän prosessin tuloksena.” Viestin lähettäjä esitti myös hyvin olennaisen kysymyksen: mikä motivoi aluekehittäjää, yksilöä kehittämisohjelmien takana ja kehittämisskoneiston pyörteissä. Viestissä esitetyt kysymykset heijastavat monia haastatteluissakin esille nousseita teemoja.

- Voiko olla hyvä ja sitoutunut kehittäjä ilman kotiseuturakkautta?
- Voiko olla hyvä kehittäjä ja visioida ilman että on nähnyt paljon maailmaa ja toiminut yli sektoreiden?
- Voiko olla hyvä kehittäjä ilman todellista uhrautumista yhteisen hyväksi?
- Voiko olla hyvä kehittäjä, ellei uhraa asian hyväksi paljon omaa aikaa ja rahaakin?
- Voiko olla hyvä kehittäjä ilman laaja-alaista koulutusta, joka antaa perspektiiviä yhdistellä asioita ja hankkia tietoa?

[Lähde: Ylimääräinen sähköpostilla tullut kommentti ja täydennys kyselyyn]

Haastattelut avaavat paradoksaalisen näkymän aluekehittäjän tarvitsemiin ominaisuuksiin. Yhtäältä pitäisi olla sosiaalinen ja avoin mutta samalla pitäisi olla määrätietoinen muutoksenjohtaja. Yhtäältä pitää kuunnella sidosryhmiä ja yhdistää erilaisia intressejä mutta samanaikaisesti kehittäjän tulisi kyetä sanomaan ei ehdotuksille, jotka eivät sovi kehittämisstrategioiden puitteisiin kuitenkaan hylkäämättä uusia ajatuksia, jotka saattaisivat olennaisella tavalla uudistaa strategiaa. Aluekehittäminen ei ole vain uuden luomista tyylikkäiden visioiden ja strategioiden avulla vaan mitä suurimmassa määrin tuskainen menneestä irrottautumisen prosessi.

11

Yhteenvedo ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa ei analysoitu aluekehittäjien hyvyttä tai huonoutta. Emme pyrkineet osoittamaan aluekehittäjien virheitä tai puutteita. Emme myöskään nostaneet esille sankaritekoja tai suuria kehittämisen esikuvia. Tavoitteenamme on ollut avata yksi ikkuna aluekehittäjän maailmaan, siihen työhön, jota tuhannet ihmiset päivittäin eri puolella Suomea tekevät eikä niinkään arvioida tekevätkö kehittäjät oikeita asioita vai eivät.

Tarkastelimme aluekehittämistä generatiivisena johtajuutena eli sellaisena toimintana, jossa pyritään johdattamaan muut toimijat jonkin uuden luomiseen. Tarkoituksemme ei ole väittää, että jokainen aluekehittäjä on johtaja. Olemme kuitenkin halunneet nostaa esille, että aluekehittäminen itsessään on eräänlaista epäsuoraa johtamista, ja että todella monella aluekehittäjällä voi olla johtava rooli uusien asioiden synnyttämisessä joko ilman muodollista johtavaa asemaa tai sen kanssa. Aluekehittäjien ammattikunnalla tulisi joka tapauksessa olla keskeinen rooli Suomen alueiden irrottamisessa menneestä ja ohjastamisessa tulevaisuuteen. Toivottavaa on, että erilaisissa aluekehittäjäverkostoissa yksittäisten ihmisten kompetenssit tukisivat toisiaan ja oppisimme nykyistä paremmin kunnioittamaan erilaisia kehittämisessä tarvittavia kompetensseja ja etsimään omasta verkostosta puuttuvia kompetensseja muualta.

Tämän tutkimuksen tehtäväksi asetettiin aluekehittäjän työnkuvan tunnistaminen 2000-luvun alun Suomessa, tiedon tuottaminen aluekehittämisessä tarvittavista kompetensseista ja näkemyksen avaaminen aluekehittämiseen johtajuutena. Kun tarkastellaan kaikesta edellä läpikäydystä aineistosta esille nousseita yleisiä havaintoja, on *ensimmäiseksi* todettava, että tämä tutkimus vahvistaa sen jo useasti aiemmin esille nousseen havainnon, että suomalainen aluekehittäjä luo, etsii ja koordinoi aktiivisesti verkostoja. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että verkostot olisivat jokaisessa tapauksessa aluekehittäjän ensisijaisia tai ainoita toimintaympäristöjä. Aluekehittäjän työ jäsentyy oman organisaation, kehittämisjärjestelmän, virallisten verkostojen ja epävirallisten

verkostojen ympärillä. *Toiseksi* tämä tutkimus tukee aiempien tutkimusten huomiota myös siitä, että pelkällä resurssien hallinnoimisella ja ohjelmaprosesseilla alueita ei kyetä kehittämään. Tehokas kehittäminen ei myöskään voi perustua ”kontrolloi ja komenna” –malliin tai suoraviivaiseen hallinnolliseen prosessiin. Aluekehittämisessä tulisi kyetä vaikuttamaan itsenäisten toimijoiden itsenäisiin päätöksiin ja toimintoihin, mikä edellyttää sosiaalisten prosessien ymmärtämistä. Aluekehittäjän työstä suuri osa on vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa; kommunikointia, vaikuttamista ja vaikuttamisen kohteena olemista. Erilaiset kehittämisohjelmat ja muut hallinnon prosessit ovat joka tapauksessa keskeinen osa aluekehittäjän arkea ja ne tarjoavat sekä suuntia että resursseja mutta vaikuttavan aluekehittämisen elementtejä on haettava aiempaa enemmän toimijoiden välisistä prosesseista ja taidosta käyttäen erilaisia työkaluja.

Kolmas yleinen havainto on, että aluekehittämistä todellakin on mahdollista kutsua generatiiviseksi johtajuudeksi, jossa keskeisessä asemassa ovat informaation ja yhteistyön hallinta. Aluekehittäjät vain harvoin kehittävät itse jotain sisällöllisesti uutta, mutta he tunnistavat alueensa kehittämistarpeita, etsivät kehittämisstrategian yleisiä sisältöjä ja suuntaavat mahdollisuuksien mukaan erilaisten organisaatioiden resursseja ja osaamista alueen kehitystä palvelevalla tavalla. He eivät itse välttämättä ole luovia ja innovatiivisia substanssien osalta. Aluekehittäjien tehtävänä on tunnistaa luovat ihmiset, luoda heille toimintaedellytyksiä ja saada eri alojen ihmiset toimimaan yhdessä. Aluekehittäjän luovuus kohdistuu verkostojen synnyttämiseen, kehittämiseen ja suuntaamiseen sekä uusien konseptien rakentamiseen eikä niinkään johonkin tiettyyn substanssiin. Ollakseen uskottavia keskustelukumppaneja substanssi-ihmisten kanssa heidän tulee kuitenkin tuntea riittävästi kehittämisen kohteena olevaa alaa, mutta heidän kompetenssiensa ydin on verkostojen ja informaation hallinnassa.

Neljäs huomio liittyy aluekehittäjän vaikuttamistaktiikkoihin eli niihin tapoihin, joilla johtajuus otetaan ja joilla vaikutetaan muihin toimijoihin. Aluekehittäjän tärkeimmät vaikuttamistaktiikat kiteytyvät yhteistyön edellytyksiin vaikuttamiseen, toimijoiden epäsuoraan aktivointiin ja strategiatyöhön. Tärkeimmät vaikuttamistaktiikat ovat luonteeltaan epäsuoria eikä suorilla vaikuttamistaktiikoilla koettu olevan yhtä paljon tehoa kuin epäsuorilla. Epäsuorien vaikuttamistaktiikkojen korostuminen johtuu pitkälle siitä, että aluekehittäjät vain harvoin ovat sellaisissa päättävissä asemassa, joissa on mahdollista käyttää suoria vaikuttamistaktiikkoja tai kontrollivaltaa. *Viides* havainto liittyy vaikuttamistaktiikkoja täsmentäviin aluekehittäjän ydinprosesseihin. Aluekehittäjä mobilisoi ja innostaa, kehystää, tekee asioista näkyväksi, herättää strategista tietoisuutta, visioi visiodien välillä sekä koordinoi ja juurruttaa. Näin hän pyrkii vaikuttamaan muihin toimijoihin ja alueensa kehitykseen.

Kuudes havainto liittyy aluekehittäjän vallan lähteisiin. Aluekehittämisen epäsuoran luonteen ja aluekehittäjien aseman vuoksi aluekehittäjä ei yleensä voi nojautua kovin suoriin vallan muotoihin. Institutionaalinen valta ja resurssivalta jäävät selvästi tulkitsevan vallan ja verkostovallan taakse merkityksessä. On varsin luonnollista, että jos vaikuttamistaktiikoissa korostuvat informaatio ja yhteistyö, niin aluekehittäjä saa

vaikutusvaltaa vaikuttamalla vallitseviin tulkintoihin, asioiden saamiin merkityksiin ja luomalla hyvän henkilökohtaisen verkoston. *Seitsemäs* havainto kohdistuu aluekehittäjän kompetensseihin. Aluekehittäjän tarvitsemien kykyjen kirjo on uuvuttavan laaja. Yksinkertaistaen on mahdollista sanoa, että lähes kaikki mahdolliset kyvyt ovat tarpeen kehittämistoiminnassa. Käytännössä yksikään aluekehittäjä ei voi olla hyvä kaikessa ja siksi kehittäjän kompetensseja tulisi tarkastella kehittäjäverkoston näkökulmasta ja kysyä, onko alueen X kehittäjäverkostossa riittävästi kaikkia kompetensseja ja erilaista valtaa. Kaikkein tärkeimmiksi kykyjen kokonaisuuksiksi eli kompetensseiksi aluekehittäjät nostivat neuvottelukompetenssit ja strategiset kompetenssit. Myös sosiaaliset kompetenssit, myyntikompetenssit ja oman työn hallinnan kompetenssit koettiin tärkeinä. *Kahdeksas* havainto on syytä tiivistää siten, että kompetenssien tavoin aluekehittämisessä tarvittavien ominaisuuksien kirjo on laaja. Itsekuri, määrätietoisuus, luovuus ja avoimuus ovat kaikki tarpeen, mutta vallanhaluinen aluekehittäjä ei saisi olla.

Yhdeksäs havainto on, että suurimmat ongelmat aluekehittäjän työssä aiheutuvat resurssien puutteesta omassa työssä ja erilaisista menneeseen lukkiuttavista voimista. Yksittäisistä asioista eniten haittaa aiheuttaa se, että hallintorumba pakollisine kokouksineen ynnä muine byrokraattisilta vaikuttavine tehtävineen vie liikaa aikaa varsinaiselta sisällölliseltä työltä. Tämä liittyy suoraan myös oman työn resurssien puutteeseen, jossa kaikkein eniten haittaava tekijä on ajan puute. Aluekehittäjän työn haastavuutta lisää erilaiset menneeseen lukkiuttavat kognitiiviset, rakenteelliset ja poliittiset tekijät. Positiivista sen sijaan on, että aluekehittäjät kokivat varsin yleisesti, että kehittämisellä on riittävän selkeä suunta ja että yhteistyökumppaneita on riittävästi sekä alueella että sen ulkopuolella.

Tämä tutkimuksen perusteella on mahdollista vetää seuraavat yleiset johtopäätökset:

- Johtajuuden merkitys aluekehittämisessä olisi syytä tunnustaa ja luoda nykyistä parempia toimintaedellytyksiä uudenlaisen johtajuuden syntymiselle alueilla. Uusi generatiivinen johtajuus on avointa, kommunikoivaa ja jaettavaa.
- Aluekehittämisessä on syytä panostaa aiempaa enemmän huomiota yksilöiden kompetensseihin ja niiden tietoiseen kehittämiseen ja siten luoda edellytyksiä jaetun johtajuuden synnylle niin kansallisella, alueellisella kuin paikallisellakin tasolla.
- Aluekehittäjät olisi aika tunnustaa omana ammattikuntanaan ja nähdä, että aluekehittäjän työ edellyttää omaa erityistä osaamista. Aluekehittäjän työtä ei voi arvioida samanlaisin kriteerein kuin julkisessa hallinnossa tai yrityksissä yleensä. Aluekehittämisen ominaisluonne ja aikajänteet tulisi tunnustaa nykyistä paremmin ja kehittää sekä akateemista että täydennyskoulutusta tukemaan aluekehittäjän työssä kehittymistä.
- Aluekehittämiseen liittyvien hallinnollisten tehtävien osuutta olisi mahdollisuuksien mukaan syytä vähentää ja siten saada aluekehittäjille lisää aitoa 'kehittämisaikaa'.

Tässä tutkimuksessa avautunut näkymä aluekehittäjän työhön on mahdollista tiivistää huoneentauluksi.

- Ole herkkä ajassa tapahtuville muutoksille ja kehitä jatkuvasti omaa osaamistasi mutta älä unohda pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta
- Seuraa kehittämisen uusia tuulia meillä ja muualla mutta usko omaan strategiaan
- Vaikuta ilman perinteistä valtaa ja vallanhalua mutta hyödynnä verkostojen ja tarinoiden voimaa
- Myy ideoita ja ajatuksia mutta ole jatkuvasti valmis ostamaan muiden ideoita ja ajatuksia
- Kuuntele mutta usko omaan näkemykseen
- Ole johdonmukainen ja määrätietoinen mutta älä jääräpäinen
- Usko epäviralliseen ja epämuodolliseen mutta älä väheksy virallisen ja muodollisen voimaa
- Luo omia henkilökohtaisia verkostoja mutta älä liioittele

Lähteet

- AGRANOFF, R. & MCGUIRE, M. 1999. Big questions in public network management research. Paper presented the Fifth National Public Management Research Conference, Texas A&M University, College Station. December 34.
- BATHELT, H. 2005. Geographies of production: Growth regimes in spatial perspective (II) Knowledge creation and growth in clusters. *Progress in Human Geography*, 29, 2, pp. 204 - 216.
- BENNIS, W. 1999. The Leadership Advantage. *Leader to Leader*. No. 12, Spring, 18–23.
- van den BOSCH, F. A. J. & VAN WIJK, R. 2001. Creation of Managerial Capabilities through Managerial Knowledge Integration: A Competence-Based Perspective. Teoksessa Sanchez, R. (toim.) *Knowledge Management and Organizational Competence*. Oxford University Press. Oxford. p. 159 – 176.
- BRAGG, M. 1996. *Reinventing influence*. Pitman Publishing.
- BRUUN, H. 2002. The emergence of regional innovation network: A process analysis of the local biogrouping in Turku. Teoksessa Sotarauta & Bruun (eds) *Nordic Perspectives on ProcessBased Regional Development Policy*. Nordregio report 2002:3. 79124. Stockholm.
- BRYSON, J. M. & CROSBY, B. C. 1992. *Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World*. Jossey-Bass Publishers.
- CASTELLS, M. 1997. *The power of identity*. Blackwell Publishers.
- CHRISLIP, D. D. & LARSON, C. E. 1994. *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference*. Jossey-Bass Publishers.
- DEFILIPPI, R. & ARTHUR, M. 1994. The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15: 4. Special Issue: The Boundaryless Career. s. 307-324. John Wiley & Sons, Ltd.
- DENNING, S. 2005. *The leader's guide to storytelling*. Jossey Bass. San Fransisco.
- DOUGHERTY, D. & HARDY, C. 1996. Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations. *Academy of Management Journal*, 39, 5, 1120-1153.
- DRUCKER, P. 1998. *Managing in a Time of Great Change*. Truman Talley Books/Plume.
- DURAND, T. 1998. The Alchemy of Competence. Teoksessa Hamel, G. & Prahalad, C. K. & Thomas, H. & O'Neal, D. (toim.) *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*. 303-330. John Wiley & Sons.
- ETZKOWITZ, H. 2003. Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Social Science Information*, Vol. 42, No. 3, 293-337
- Faktorianalyysi*. Menetelmätietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/faktori/faktori.html> (17.7.2006)
- FLYVBJERG, B. 1998. *Rationality and power: Democracy in practice*. The University of Chicago Press.
- GRABHER, G. 1993. The weakness of strong ties: the lock-in of regional development in the Ruhr area. Teoksessa: Grabher, G. (toim.) *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*. Routledge, London. pp 255-277.
- HARMAAKORPI, V. & MELKAS, H. 2005. Knowledge Management in Regional Innovation Networks: The Case of Lahti, Finland. *European Planning Studies*, Vol 13- No 5, 641-659.

- HASSINK, R. 2005. The restructuring of old industrial areas in Europe and Asia. Guest Editorial: *Environment and Planning A*, 2005, volume 37, ss. 571-580.
- HEALEY, P & CAMERON, S. & DAVOUDI, S. & GRAHAM, S & MADANI-POUR, A. 1995. Introduction: The City – Crisis, Change and Invention. Teoksessa Healey, P & Cameron, S. & Davoudi, S. & Graham, S. & Madani-Pour, A. (toim.) *Managing Cities*. Bath: John Wiley & Sons, 1–20.
- HEALEY, P. & DE MAGALHAES, C. & MADANIPOUR, A. 1999. Institutional Capacity-Building, Urban Planning and Urban Regeneration Projects. Teoksessa M. Sotarauta (toim.) *Urban Futures. A Loss of Shadows in the Flowing Spaces? Futura – a Quarterly Magazine of Finnish Society for Futures Studies* 18 (3).
- HEIFETZ, R. A. 2003. *Leadership Without Easy Answers*. 13th edition. Cambridge, MA.: The Belknap Press of Harvard University Press.
- HENRY, N & PINCH, S. 2000. The Industrial Agglomeration of Motor Sport Valley: A Knowledge, Space and Economy Approach. Teoksessa Bryson, J. R. & Daniels, P. W. & Henry, N. & Pollard, J. (toim.) *Knowledge, Space and Economy*. Routledge. London and New York.
- HENTON, D. & MELVILLE, J. & WALES, K. 2004. *Civic revolutionaries: Igniting the passion for change in America's communities*. Jossey-Bass. San Francisco.
- HINCHLIFFE, G. 2002. Situating Skills. *Journal of Philosophy of Education*, Vol. 36: 2. (s. 187-205). Blackwell Publishing Ltd.
- HOWELLS, J. 2000. Knowledge, Innovation and Location. Teoksessa Bryson, J. R. & Daniels, P. W. & Henry, N. & Pollard, J. (toim.) *Knowledge, Space and Economy*. Routledge. London and New York.
- HYRYLÄINEN, T. 1992. *Omaehtoisuuspyrkimys alueellisessa kehittämisessä*. Tampereen yliopisto, Aluetieteen laitos. Tutkimuksia sarja A 14. Tampere.
- INNES, J. E. & BOOHER, D. E. 2000. *Network Power in Collaborative Planning*. IURD Working paper series. Institute for Urban and Regional Planning. California State University.
- JAVIDAN, M. 1998. Core Competence: What Does it Mean in Practice. *Long Range Planning*, Vol. 31, No 1. 60-71. Teece, d. J. & Pisano, g. & Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Nro 7. 509-533.
- JUDD, D. & PARKINSON, M. (toim.) 1990. Urban Leadership and Regeneration. *Urban Affairs Annual Reviews*, Vol. 37. Sage.
- KARLÖF, B. 1995. *Johdamisen käsitteet ja mallit*. Weilin+Göös. Porvoo.
- KENIS, P. & SCHNEIDER, V. 1991. Policy Networks and Policy Analysis: Scrutinizing a New Analytical Toolbox. Teoksessa Marin, B & Mayntz, R. (toim.) *Policy Networks, Empirical Evidence and Theoretical Considerations*. Westview Press, 2559.
- KICKERT, W. & KLIJN, E-H. & KOPPENJAN, J. 1997. *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*. Sage Publications Ltd. London.
- KLIJN, EH. & TEISMAN, G. R. 1997. Strategies and Games in Networks. Teoksessa Kickert, W. & Klijn, EH. & Koppenjan, J. (toim.) *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*. pp. 98-118. Sage Publications Ltd. London.

- KLIJN, E.H. 1996. Analyzing and Managing Policy Processes in Complex Networks. *Administration and Society*, vol. 28, pp. 90– 119.
- KOLEHMAINEN, J. 2003. *Territorial Agglomeration as a Local Innovation Environment: The Case of a Digital Media Agglomeration in Tampere, Finland*. MIT IPC Local Innovation Systems Working Paper 03-002.
- KOSKENLINNA, M. & SMEDLUND, A. & STÅHLE, P. & KÖPPÄ, L. & NIINIKOSKI, M-L. & VALOVIRTA, V. & HALME, K. & SAAPUNKI, J. & LESKINEN, J. 2005. *Välittäjäorganisaatiot – moniottelijat innovaatioita edistämässä*. Teknologia katsaus 168/2005 (TEKES). Helsinki.
- KOSONEN, K. 2005. *Strengthening the Research and Educational Basis for Regional Development in Less-Favored Regions*. MIT IPC Local Innovation Systems Working Paper 05-003.
- KOSTIAINEN, J. & SOTARAUTA, M. 2003. Great Leap or Long March to Knowledge Economy: Institutions, Actors and Resources in the Development of Tampere, Finland. *European Planning Studies*. Vol. 10, No. 5.
- LESTER, R. & PIORE, M. 2004. *Innovation – The Missing Dimension*. Harvard University Press.
- LIND, S. 2005. Kehittäjän kyvyt ja taidot: Kirjallisuuskatsaus. Julkaisematon Innokom tutkimusryhmän sisäinen raportti.
- LINNAMAA, R. & SOTARAUTA, M. 2000. *Verkostojen utopia ja arki: Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta*. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 7/2000.
- LINNAMAA, R. 2002. Development Process of the ICT Cluster in the Jyväskylä Urban Region. In Sotaraute, M. & Bruun, H. (toim.) *Nordic Perspectives on Process-Based Regional Development Policy*. Nordregio report 2002:3. Stockholm.
- LINNAMAA, R. 2004. *Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky*. Kehittämiskeskus HAUS. Helsinki.
- LISSACK, M. & ROOS, J. 1999. *The Next Common Sense*. Nicholas Prealey Publishing. London.
- LUNDVALL, B-Å. & JOHNSON, B. 1994. The learning economy. *Journal of Industry Studies*, Vol. 1, No. 2, December 1994, pp. 23-42.
- MÄKINEN, M. 1994. *Aluepolitiikka Euroopan unionissa ja sen jäsenmaissa Suomen näkökulmasta*. Tampereen yliopisto. Aluetieteen laitos, julkaisuja B 66. Tampere
- MÄNNISTÖ, J. 2002. *Voluntaristinen alueellinen innovaatiojärjestelmä: Tapaustutkimus Oulun ict-klusterista*. Acta universitatis lapponensis 46. Rovaniemi.
- MARKUSSEN, A. 1999. Fuzzy concepts , scanty evidence , policy distance: the case for rigour and policy relevance in critical regional studies. *Regional Studies*, Vol. 33.9, pp. 869- 884.
- MORSE, S. W. 2004. *Smart Communities: How citizens and local leaders can use strategic thinking to build a brighter future*. Jossey-Bass Publishers.
- NELSON, R. R. & WINTER, S. G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- NONAKA, I. & KONNO, N. 1998. The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, Vol. 40, No.3, SPRING 1998, 40-54.
- PALOHEIMO, H. & WIBERG, M. 2005. *Politiikan perusteet*. 3. painos. WSOY.

- PRALAHAD, C. K. & HAMEL, G. 1990. The Core Competence of the Corporation: *Harvard Business Review*, May/June, 79–91.
- SAMUELS, R. 2003. *Machiavelli's Children: Leaders & Their Legacy in Italy & Japan*. Ithaca, USA: Cornell University Press.
- SENGE, P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization Currency?*. New York: Doubleday.
- SIMMINS, A. 2002. *The story factor: Inspiration, influence, and persuasion through the art of storytelling*. Basic Books. New York.
- SMEDLUND, A. & STÄHLE, P. & KÖPPÄ, L. 2005. Välittäjäorganisaatiot ja jaettu johtajuus. Teoksessa Koskenlinna, M. & Smedlund, A. & Stähle, P. & Köppä, L. & Niinikoski, M-L. & Valovirta, V. & Halme, K. & Saapunki, J. & Leskinen, J. *Välittäjäorganisaatiot – moniottelijat innovaatioita edistämässä*. Teknologia katsaus 168/2005 (TEKES). Helsinki.
- SOTARAUTA, M. 1996. *Kohti epäselvyyden hallintaa: Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana*. Acta Futura Fennica No 6. Finn publishers. Jyväskylä.
- SOTARAUTA, M. 1999. Introducing: The Journey through Forces Shaping Urban Futures. In Sotarauta, M. (toim.) *Urban Futures: A Loss of Shadows in the Flowing Places? Futura* Vol. 18, No 3.
- SOTARAUTA, M. 2000. Kaupunkiseudun ydinkompetenssien kehittäminen. Teoksessa Kostianen, J. & Sotarauta, M. (toim.) *Kaupungit innovatiivisina toimintaympäristöinä*. s. 127-154. Tekniikan akateemisten liitto. Helsinki.
- SOTARAUTA, M. 2005. Shared Leadership and Dynamic Capabilities in Regional Development. In Sagan & Halkier (toim.) *Regionalism Contested: Institution, Society and Governance*. Urban and Regional Planning and Development Series. Cornwall, Ashgate.
- SOTARAUTA, M. & HUKKINEN, J. & BRUUN, H. & LINNAMAA, R. 2002. Observations and policy recommendations: Nordic regional development model in search of new modes of action. Teoksessa Sotarauta, M. & Bruun, H. (eds) 2002. *Nordic Perspectives on Process-Based Regional Development Policy*. Nordregio report 2002:3. Stockholm.
- SOTARAUTA, M. & BRUUN, H. (eds) 2002. *Nordic Perspectives on Process-Based Regional Development Policy*. Nordregio report 2002:3. Stockholm.
- SOTARAUTA, M. & KOSONEN, K.-J. 2004. Strategic adaptation to the knowledge economy in less-favoured regions: A South-Ostrobothnian university network as a case in point. In P. Cooke & A. Piccaluga (toim.) *Regional Economies as Knowledge Laboratories*, Cheltenham, Edward Elgar.
- SOTARAUTA, M. & LÄHTEENMÄKI, T. 2001. Onko strategiatyön musta aukko mahdollista välttää? Kohti ydinkompetenssijattelua alueellisessa kehittämisessä. Teoksessa Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. (toim.) *Alueiden kilpailukykyyn kahdeksan elementtiä*. Suomen Kuntaliitto, Acta-sarja 137. Helsinki.
- SOTARAUTA, M. & LAKSO, T. 2000. *Muutoksen johtaminen ja luova jännite: Tutkimus Kainuun kehittämistoiminnasta*. Acta-sarja 132. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- SOTARAUTA, M. & LINNAMAA, R. & SUVINEN, N. 2003. *Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit – Verkostot ja johtajuus Tampereen kehittämisessä*. Tekniikan Akateemisten Liitto (TEK) & Sente-julkaisuja 16/2003. Tampere.
- SOTARAUTA, M. & LINNAMAA, R. 1999. Johtajuus kaupunkiseudun kehittämisessä: Verkostojen johtamisen osa-alueet, huomion kohteet ja elementit. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.) *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Suomen Kuntaliitto, Acta-sarja 106. Helsinki.

- STÅHLE, P. & SOTARAUTA, M. & PÖYHÖNEN, A. 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Teknologian arviointeja 19. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004. Helsinki.
- STOKER, G. 1997. Regime Theory and Urban Politics. Teoksessa Judge, D. & Stoker, G. & Wolman, H. (toim.) *Theories of Urban Politics*. s. 54-71. Sage Publications.
- TEECE, D. J. & PISANO, G. & SHUEN, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 509–533.
- TERMEER, C.J.A.M. & KOPPENJAN, J.F.M. 1997. Managing Perceptions in Networks. In Kickert, W.J.M. & Klijn, E.H. & Koppenjan, J.F.M. (toim.) *Managing Complex Networks: Strategies for Public Sector*. 79-97. Sage Publications.
- TERVO, H. 2002. *Rakkaudesta teknologiaan: Toimijaverkostonäkökulma Oulun IT-keskittymän rakentumiseen ja toimintaan*. Acta universitatis lapponensis 76. Rovaniemi.
- THROGMORTON, J.A. 1996. *Planning as persuasive storytelling: The rhetorical construction of Chicago's electric future*. The university of Chicago Press. Chicago.
- TUOMI, I. 1999. *Corporate knowledge: theory and practice of intelligent organizations*. Metaaxis, Helsinki.
- VARTIAINEN, P. 1998. *Suomalaisen aluepolitiikan kehitysvaiheita*. Sisäasiainministeriö, aluekehitysosaston julkaisu 6/1998.
- WRONG, D. H. 1997. *Power: Its Forms, Bases, and Uses*. Transaction publishers.

LIITE 1. Haastattelut

Valtakunnan tason kehittäjät

- 1 Kyösti Jääskeläinen, Tekel ry & Osaamiskeskustyöryhmä, 13.2.2006.
- 2 Yrjö Neuvo, Nokia Oyj + Osaamiskeskutyöryhmä, pj, 7.3.2006.
- 3 Mika Pikkarainen, SM+ Osaamiskeskustyöryhmän pääsihteeri, 8.3.2006.
- 4 Janne Antikainen, SM / Aluekeskusohjelma, 10.3.2006.
- 5 Timo Hämäläinen, SITRA, 5.4.2006.
- 6 Markus Koskenlinna, Tekes, 16.3.2006.
- 7 Tarmo Lemola, Advansis Oy, 27.3.2006.

Helsinki

- 8 Nyrki Tuominen, Elinkeinojohtaja, Helsingin kaupunki 4.11.2005
- 9 Tatu Laurila, Varatoimitusjohtaja, Culminatum Oy 2.11.2005
- 10 Kimmo Rönkä, Research Manager (aluekehitysprojektit), Movense Oy Ltd, 7.12.2005

Joensuu

- 11 Ilpo Saukkonen, Puugia (oske)/ Joensuun Tiedepuisto , 18.4.2006.
- 12 Keijo Mutanen, Josek Oy/ Joensuun Tiedepuisto, 18.4.2006.
- 13 Ilkka Liikanen, Karjalan tutkimuslaitos, Joensuun yliopisto, 19.4.2006.
- 14 Juhani Rouvinen, Joensuun seudun seutuhallinto, 20.4.2006.
- 15 Jarmo Kauppinen, Joensuun Tiedepuisto ja Josek Oy – aluekeskusohjelma, 21.4.2006.

Jyväskylä

- 16 Jouni Juutilainen, Jyväskylän kaupunki, 29.11.2005
- 17 Ritva Nirkkonen, Jykes Oy, 8.12.2005
- 18 Päivi Fadjukoff, Agora Center, Jyväskylän yliopisto, 5.1.2006
- 19 Veli-Pekka Heikkinen, JSP Oy, 16.1.2006.
- 20 Jouni Hynynen, Keski-Suomen TE-Keskus 9.3.2006.
- 21 Pekka Kettunen, konsultti (entinen Jyväskylän kaupunginjohtaja) 14.3.2006

Kuopio

- 22 Heikki Helve, Projektipäällikkö, Terve Kuopio –ohjelma 17.11.2005
- 23 Henrik Rissanen, Aluekehitysjohtaja, Savon liitto 23.11. 2005
- 24 Erkki Laitinen, Projektipäällikkö, Pohjois-Savon yrittäjät 23.11. 2005
- 25 Heikki Ryytänen, Elinkeinojohtaja, Kuopion kaupunki 16.11. 2005
- 26 Kari Lehtomäki, Kehittämisjohtaja, Savonia AMK 16.11. 2005

Lappeenranta

- 27 Kyösti Ylijoki, Johtaja, Kaakkois-Suomen osaamiskeskuksen johtaja / Puuteknologiaohjelman vetäjä 8.11. 2005
- 28 Hannu Alanen, Elinkeinojohtaja, Lappeenrannan kaupunki 11.11. 2005
- 29 Pekka Ruotsalainen, Toimitusjohtaja, Imatran seudun Kehitys Oy 14.11.2005
- 30 Susanna Kaskinen, Kehitysjohtaja, Etelä-Karjalan liitto 11.11. 2005

Pori

- 31 Cimmo Nurmi, SAMK + Villilän kehitysyhtiö, 23.9.2005.
- 32 Jari Iisakkala, Porin kaupunki (nyttemmin Posek), 9.9.2005.
- 33 Risto Liljeroos, PrizzTech Oy, 28.9.2005
- 34 Tomi Lähtenmäki, Kehittämispäällikkö, Porin kaupunki 18.8.2005

Seinäjoki

- 34 Juha Alarinta, Seinäjoen yliopistokeskus, 7.9.2005.
- 35 Leena Perämäki, STOY, 15.8.2005.
- 36 Erkki Välimäki, 12.1.2006.

Tampere

- 37 Vesa Kaasalainen, Johtaja, Tampere International Business Office 1.11.2005
- 38 Veli-Matti Vuori, Hermia, 12.8.2005.
- 39 Juha Kostiainen, kehitysjohtaja, YIT (entinen Tampereen elinkeinojohtaja), 10.1.2006
- 40 Jarmo Viteli, professori, Tampereen yliopisto (entinen eTampere -ohjelman johtaja) 12.1.2006

LIITE 2. Kyselylomake

1 - Aluekehittämisessä tulisi tavalla tai toisella saada monet toimijat mukaan yhteisiin kehittämisponnistuksiin. Arvioi oman toimintasi näkökulmasta sitä, mitkä toimenpiteet ovat tärkeitä yritettäessä vaikuttaa muihin toimijoihin kehittämistoiminnan nimissä.

1/5	<i>Ei lainkaan tärkeää</i>		<i>Melko tärkeää</i>		<i>Erittäin tärkeää</i>
	1	2	3	4	5
Luottamuksellisen ilmapiirin luominen	1	2	3	4	5
Omalla esimerkillä vaikuttaminen siihen, että muut toimijat toimisivat alueen kehityksen hyväksi eivätkä vain oman organisaationsa kehittämiseksi	1	2	3	4	5
Vision luominen ohjaamaan useiden organisaatioiden kehittämistoimintaa	1	2	3	4	5
Oman organisaation hallinnassa olevan rahoituksen suunnittaminen siten, että se tukee alueen kehittämisstrategian toteutumista	1	2	3	4	5
Kehittämistoiminnan organisoiminen siten, että yhteistyö olisi mahdollisimman tehokasta ja toimijoilla olisi mahdollisimman selkeät roolit	1	2	3	4	5
Usean organisaation yhteisten koulutustilaisuuksien järjestäminen ja siten osaamisen tasoon vaikuttaminen	1	2	3	4	5
Useiden organisaatioiden yhteisten strategiaprosessien organisoiminen	1	2	3	4	5
Kommunikaation esteiden poistaminen eri toimijoiden väliltä	1	2	3	4	5
Kehittämistoimintaa haittaavien konfliktien sovittelu	1	2	3	4	5
Positiivisten viestien saaminen median välityksellä julkisuuteen ja siten yleiseen ilmapiiriin vaikuttaminen	1	2	3	4	5
Omalle organisaatiolle kuuluvan kehittämisvastuun delegoiminen muille toimijoille	1	2	3	4	5
Avoimien keskustelutilaisuuksien järjestäminen	1	2	3	4	5
Muiden toimijoiden provosoiminen, jotta ne tulisivat ulos kuorestaan	1	2	3	4	5
Muiden toimijoiden kannustaminen julkisissa puheenvuoroissa	1	2	3	4	5
Informaation tuottaminen yhteiseen käyttöön ja siten muiden toimijoiden toimintaan vaikuttaminen	1	2	3	4	5
Näkemyksien esittäminen tulevaisuudesta ja kehittämisestä ja siten muiden toimijoiden ajatteluun vaikuttaminen	1	2	3	4	5
Avainvaikuttajiin tutustuminen henkilökohtaisesti ja toimivien yhteistyösuhteiden ylläpitäminen heidän kanssaan	1	2	3	4	5
Sellaisten toimijoiden saaminen mukaan kehittämistoimintaan, jotka eivät siinä yleensä ole mukana	1	2	3	4	5
Kissojen nostaminen pöydälle eli kehittämisen epäkohtien ja eriävien näkökulmien tuominen mukaan keskusteluun	1	2	3	4	5
Alueen muiden kehittäjäorganisaatioiden kanssa keskusteleminen ennen oman organisaation strategioiden uudistamista	1	2	3	4	5

Vetoaminen henkilökohtaisesti avainhenkilöiden vastuun- tuntoon	1	2	3	4	5
Lainsäädäntöön ja/tai kehittämisohjelmiin vetoaminen	1	2	3	4	5
Sellaisten mahdollisuuksien tarjoaminen muille toimijoille, joiden avulla he voivat itse hyötyä kehittämistoiminnasta	1	2	3	4	5
Asiantuntija-avun tarjoaminen muille organisaatioille heidän omissa pyrkimyksissään	1	2	3	4	5
Mitä puuttui, mitkä muut keinot ovat tärkeitä?					

**2 - Arvioi oman toimintasi näkökulmasta, mitkä seuraavista tekijöistä ovat tärkeitä omassa työssäsi
yrittäessäsi vaikuttaa muihin toimijoihin kehittämistoiminnan nimissä**

2/5	<i>Ei tärkeä</i>	<i>Melko tärkeää</i>	<i>Erittäin tärkeää</i>		
Sellainen asiantuntijatieto, jonka avulla voin vakuuttaa avainhenkilöt muutosten tärkeydestä	1	2	3	4	5
Sellaiset yhteistyösuhteet, joista saan itse uutta tietoa	1	2	3	4	5
Virallinen asema, joka antaa mahdollisuuden vaatia muita muuttamaan omaa toimintaansa	1	2	3	4	5
Valta muuttaa kehittämistoimintaa ohjaavia puitteita ja normeja	1	2	3	4	5
Hyvät suhteet tiedotusvälineiden edustajiin	1	2	3	4	5
Riittävästi aikaa ja rahaa, jotta voin saavuttaa minulle asete- tut tavoitteet	1	2	3	4	5
Mahdollisuus palkita muita toimijoita hyvistä suorituksis- ta	1	2	3	4	5
Uudet käsitteet, mallit ja ajattelutavat, joiden avulla voin saada muut toimijat näkemään asiat uudella tavalla	1	2	3	4	5
Valta päättää resurssien suuntaamisesta	1	2	3	4	5
Muiden toimijoiden kunnioitus osaamistani kohtaan	1	2	3	4	5
Sellaiset yhteistyösuhteet, joista saan apua asioiden viemi- sessä läpi	1	2	3	4	5
Virallinen asema, joka antaa mahdollisuuden organisoida useiden organisaatioiden yhteisiä strategiaprosesseja	1	2	3	4	5
Virallinen asema, joka antaa mahdollisuuden muuttaa tapaa organisoida kehittämistyö	1	2	3	4	5
Sellainen asiantuntijatieto, jolla voin vakuuttaa avainhen- kilöt omasta roolistani kehittämistoiminnassa ja yhteistyö- verkostossa	1	2	3	4	5
Mitä puuttui, mitä muuta tarvitset omassa työssäsi?					

3 - Millaiset kyvyt ovat mielestäsi tärkeitä kehittämistyössä?

3/5	<i>Ei tärkeä</i>		<i>Melko tärkeää</i>	<i>Erittäin tärkeää</i>	
Kyky innostaa ja energisoida muita toimijoita	1	2	3	4	5
Kyky löytää olennainen informaatio, analysoida se ja vetää siitä oikeat johtopäätökset	1	2	3	4	5
Kyky neuvotella erilaisten intressiryhmien kanssa	1	2	3	4	5
Kyky tunnistaa erilaisia tavoitteita ja intressejä sekä löytää niiden väliltä yhteisiä nimittäjiä	1	2	3	4	5
Kyky tunnistaa kehityksen kannalta tärkeät toimijat ja aktivoida heidät mukaan kehittämistyöhön	1	2	3	4	5
Kyky visioida yhdessä muiden toimijoiden kanssa	1	2	3	4	5
Kyky sovittaa henkilöistiriitoja	1	2	3	4	5
Kyky ylittää organisaatio- ja sektorirajoja	1	2	3	4	5
Kyky luoda luottamuksellinen ilmapiiri	1	2	3	4	5
Kyky vedota ihmisten tunteisiin ja arvoihin	1	2	3	4	5
Kyky yksinkertaistaa monimutkaisia asioita	1	2	3	4	5
Kyky luoda selkeä visio tulevaisuudesta ja myydä se muille toimijoille	1	2	3	4	5
Kyky organisoida useiden toimijoiden yhteistyö	1	2	3	4	5
Kyky tunnistaa oman toiminnan kannalta tärkeät päätöksenteko- ja suunnitteluprosessit	1	2	3	4	5
Kyky analysoida toimintaympäristön muutosta	1	2	3	4	5
Kyky pitää raha-asiat järjestyksessä	1	2	3	4	5
Kyky muuntaa visiot ja strategiat toiminnaksi	1	2	3	4	5
Suunnittelutekniikoiden tuntemus ja kyky käyttää niitä	1	2	3	4	5
Kyky tunnistaa isoja kokonaisuuksia ja nähdä "metsä puilta"	1	2	3	4	5
Kyky löytää yleisten trendien merkitys oman toiminnan ja oman kehittämiskohteen kannalta	1	2	3	4	5
Kyky tuoda esiin isoja kokonaisuuksia niin, että ne näyttävät uskottavilta ja houkuttelevilta muiden toimijoiden silmissä	1	2	3	4	5
Kyky luoda uusia ideoita	1	2	3	4	5
Kyky ymmärtää erilaisten ihmisten ajattelu- ja toimintatapoja	1	2	3	4	5
Kyky paikantaa muutosvastarinta	1	2	3	4	5
Kyky soveltaa muualla luotuja ideoita omaan toimintaan	1	2	3	4	5
Kyky puhua ja viestiä selkeästi mutta vetoavasti	1	2	3	4	5
Kyky organisoida monimutkaisten verkostojen toiminta	1	2	3	4	5
Ongelmanratkaisutekniikoiden tuntemus ja kyky käyttää niitä	1	2	3	4	5
Kyky tunnistaa erilaisia toimintakulttuureja ja sovittaa niitä yhteen	1	2	3	4	5

Kyky loogiseen ja analyttiseen ajatteluun	1	2	3	4	5
Kyky luoda hyvä tunnelma erilaisiin tilaisuuksiin	1	2	3	4	5
Kyky hallita omaa ajankäyttöä	1	2	3	4	5
Kyky omiin itsenäisiin ratkaisuihin	1	2	3	4	5
Mitä puuttui?					

4 - Millaisia yleisiä ominaisuuksia kehittämistyössä tarvitaan?

4/5	<i>Ei tärkeä</i>		<i>Melko tärkeää</i>		<i>Erittäin tärkeää</i>
Sopeutuvaisuus	1	2	3	4	5
Kunnianhimo	1	2	3	4	5
Itsevarmuus	1	2	3	4	5
Jämäkkyys	1	2	3	4	5
Päätäväisyys	1	2	3	4	5
Luotettavuus	1	2	3	4	5
Energisyys	1	2	3	4	5
Määräilevyys	1	2	3	4	5
Pitkäjänteisyys	1	2	3	4	5
Peräänantamattomuus	1	2	3	4	5
Vallanhalu	1	2	3	4	5
Uteliaisuus	1	2	3	4	5
Oppimishalu	1	2	3	4	5
Paineen- ja stressinsieto	1	2	3	4	5
Vastuunottokyky	1	2	3	4	5
Diplomaattisuus	1	2	3	4	5
Henkilökohtainen organisoituneisuus	1	2	3	4	5
Itsekuri	1	2	3	4	5
Sujuvasanaisuus	1	2	3	4	5
Henkilökohtainen karisma	1	2	3	4	5
Henkinen tasapainoisuus	1	2	3	4	5
Henkilökohtainen lahjomattomuus	1	2	3	4	5
Tarve olla pidetty	1	2	3	4	5
Optimistisuus	1	2	3	4	5
Avoimuus	1	2	3	4	5
Sosiaalisuus	1	2	3	4	5
Ennakkoluulottomuus	1	2	3	4	5
Halu vaikuttaa yhteiskunnallisiin asioihin	1	2	3	4	5
Idearikkaus	1	2	3	4	5
Luovuus	1	2	3	4	5
Tulevaisuususkko	1	2	3	4	5
Yhteistyöhalukkuus	1	2	3	4	5

5. Miten seuraavat kehittämistyötä mahdollisesti haittaavat tekijät vaikuttavat työhösi?

5/5	<i>Ei lainkaan</i>		<i>Melko paljon</i>		<i>Erittäin paljon</i>
Aika ei riitä kaikkien tehtävien hoitamiseen	1	2	3	4	5
Rahalliset resurssit ovat liian pienet	1	2	3	4	5
Minulla ei ole riittävästi hyviä yhteistyökumppaneita alueen sisällä	1	2	3	4	5
Minulla ei ole riittävästi hyviä yhteistyökumppaneita oman alueeni ulkopuolella	1	2	3	4	5
Oma organisaationi ei tue toimintaani	1	2	3	4	5
Suurin osa toimijoista keskittyy varjelemaan omaa etuaan tai oman organisaationsa etua eikä hakeudu aktiivisesti yhteistyöhön	1	2	3	4	5
Ajattelu ei kehity, olemme juuttuneet vanhoihin ajattelumalleihin	1	2	3	4	5
Vanhat organisaatiorakenteet haittaavat toimintaa	1	2	3	4	5
Oman organisaation strategia on epäselvä ja siksi yhteistyö muiden toimijoiden kanssa on vaikeaa	1	2	3	4	5
Valtataistelut haittaavat kehittämistoimintaa	1	2	3	4	5
Kehittämiskenttä on liian pirstoutunut ja hajanainen	1	2	3	4	5
Kehittäjäorganisaatiot ovat liian pieniä	1	2	3	4	5
Aluekokonaisuudet, joiden puitteissa kehittämistoiminta organisoidaan, ovat liian pieniä	1	2	3	4	5
Oman alueeni kehittämistä puuttuu visio ja kunnolliset toimintaa ohjaavat strategiat	1	2	3	4	5
Emme kykene hankkimaan riittävästi resursseja alueen ulkopuolelta	1	2	3	4	5
Emme kykene suuntaamaan eri organisaatioiden resursseja ja osaamista alueen kehitystä palvelevalla tavalla samaan suuntaan	1	2	3	4	5
Alueella ei ole todellisia resursseja, joiden varaan kehittämistyön voisi rakentaa	1	2	3	4	5
Hankemaaailman byrokratia vie liikaa aikaa ja varsinainen sisällöllinen työ kärsii	1	2	3	4	5
Määräaikaisten työnteekijöiden suuri määrä haittaa kehittämistoimintaa	1	2	3	4	5

6. Millaisessa organisaatiossa työskentelet?

- 1 Kunta tai muu paikallinen organisaatio
- 2 Seutukunnallinen kehittäjäorganisaatio tai muu seudullinen organisaatio
- 3 Maakunnallinen liitto
- 4 TE-keskus
- 5 Tutkimus- ja/tai koulutusorganisaatio
- 6 Teknologiakeskus
- 7 Ministeriö tai muu kansallinen organisaatio
- 8 Muu, mikä

7. Millainen asema sinulla on omissa organisaatioissasi?
- 1 Johtava asema (johtoryhmän jäsen)
 - 2 Keskijohto (ei johtoryhmän jäsen mutta oma vastuualue ja alaisia)
 - 3 Operatiivisten tehtävien hoito (ei alaisia, vaki-
tuinen työ)
 - 4 Projektityö (määräaikainen, rajattu tehtävä, pro-
jektissa voi olla alaisia, mutta näin ei välttämättä
ole)
 - 5 Muunlainen työ, mikä
8. Miten kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?
- 1 1-3 vuotta
 - 2 4-9 vuotta
 - 3 10-14 vuotta
 - 4 yli 15 vuotta
9. Miten kauan olet työskennellyt tavalla tai toisella aluekehittämisen parissa?
- 1 1-3 vuotta
 - 2 4-9 vuotta
 - 3 10-14 vuotta
 - 4 yli 15
10. Minkä ikäinen olet?
- 1 alle 35
 - 2 36-45
 - 3 46-55
 - 4 yli 55
11. Miltä alalta olet saanut koulutuksesi?
- 1 Taloudellinen ja/tai kaupallinen ala
 - 2 Tekninen ala
 - 3 Yhteiskunnallinen ala
 - 4 Humanistinen ala
 - 5 Hallinnollinen ala
 - 6 Maatalous-/metsätieteellinen ala
 - 7 Luonnontieteellinen ala
 - 8 Muu, mikä
12. Mikä on koulutustasosi?
- 1 Tohtori tai lisensiaatti
 - 2 Maisteri, DI tai vastaava
 - 3 Ammattikorkeakoulututkinto tai vastaava aiempi
(opisto)
 - 4 Muu, mikä
13. Missä maakunnassa työpiireesi sijaitsee?
- Tässä oli luetelu Suomen kaikki maakunnat
14. Mikä on kehittämistoimintasi ensisijainen kohde?
- 1 Koko Suomi
 - 2 Maakunta
 - 3 Kaupunki (koko seutu tai sen yksittäinen kunta)
 - 4 Maaseutu (koko seutu tai yksittäinen kunta)
 - 5 Muu, mikä

LIITE 3. Kyselyn saatekirjeet (sähköposti)

I viesti

Hei!

Tampereen yliopiston Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikössä (Sente) on käynnissä tutkimusprojekti, jonka tavoitteena on kartoittaa 2000-luvun aluekehittäjän työnkuva ja analysoida työssä tarvittavia kykyjä. Tutkimuksen lähtökohtana on huomioida, että a) aluekehittäjän työnkuva on hahmottumaton ja b) aika usein ihmiset, jotka eivät tunne aluekehittäjän työtä, arvioivat sitä väärin perustein. Aluekehittäjän käsitteen tulkitsemme tässä yhteydessä laajasti. Monenlaisissa kehittämistehtävissä olevat ihmiset ovat näkemyksemme mukaan aluekehittäjiä (ml. innovaatio-, teknologia-, yritys- yms. kehittäminen).

Tutkimuksen tulokset tulevat vaikuttamaan muun muassa yliopistokoulutukseen ja kehittäjille suunnattuun täydennys- yms. koulutukseen. Lisäksi uskomme, että erilaiset kehittäjäorganisaatiot voivat hyödyntää tutkimuksemme tuloksia omassa työssään.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa haastattelimme 41 kehittäjää. Tutkimuksen toista vaihetta varten olemme tiivistäneet haastattelujen huomioid internet-kyselyksi, jotta voisimme tavoittaa laajemman kehittäjäjoukon näkemykset.

Toivottavasti sinulla on aikaa, halua ja intoa käyttää noin 20 minuuttia vastaamalla kyselyymme. Testivastaaajamme käyttivät vastaamiseen aikaa 10 minuutista puoleen tuntiin. Yksittäisiä vastaajia ei ole mahdollista tunnistaa.

Kysely löytyy osoitteesta:

<http://www.sjoki.uta.fi/sente/query/>

Salasana: lintu

Vastausta toivoen ja jo etukäteen kiittäen!

t, Markku

PS. Tutkimus on luonteeltaan akateeminen. Sen tarve on noussut esille edellisissä tutkimuksissamme. Tutkimuksen on tehnyt mahdolliseksi Kunnallisalan kehittämissäätiön rahoitus.

II viesti

Hei,

Lähestyin sinua vajaa kaksi viikkoa sitten toiveella, että saisimme näkemyksesi mukaan tutkimukseen, joka kohdistuu aluekehittäjän työnkuvaan ja taitoihin. Alla alku-peräinen viesti, jossa tutkimusta on esitelty tarkemmin.

Todella moni on jo iloksemme vastannut kyselyyn. Jos kuulut jo vastanneiden joukkoon, pahoittelen että vaivaan sinua tällä asialla vielä kerran. Emme pysty erottamaan kuka kyselyyn on vastannut ja kuka ei.

Jos et vielä ole vastannut, olisi todella hienoa, jos sinulla olisi mahdollisuus käyttää noin 20 minuuttia kysymystemme parissa. Mitä useamman kehittäjän näkemyksen saamme mukaan tutkimukseen sitä paremman kuvan pystymme luomaan kehittäjän työstä ja tarvittavista kyvyistä.

Kysely löytyy osoitteesta:

<http://www.sjoki.uta.fi/sente/query/>

Salasana: lintu

Vastausta toivoen ja jo etukäteen kiittäen!

t, Markku

LIITE 4. Teemahaastattelulomake

Tehtäväkuva

- Mitä olet tehnyt aiemmin, millainen on työhistoriasi
- Mikä on asemasi nyt, mitä teet, mikä on roolisi organisaatiossa ja kehittämistyössä
- Mitkä ovat tärkeimmät tehtäväkokonaisuutesi ja miksi ne ovat sellaisia kuin ovat
- Kuka määritteli tärkeimmät kokonaisuudet, miten se tapahtui, oliko vapaus tehdä työstä itsensä näköinen
 - Teetkö tärkeimpinä kokemiasi asioita, miksi / miksi ei
- Mitä erityishaasteita kyseinen ala tuo toimintaan mukanaan

Toiminnan suunta

- Mistä tulee työtäsi ohjaava yleinen suunta, visio
- Kumpi ohjaa työtäsi päälle kaatuvat asiat vai pidemmän aikavälin tavoitteet ja strategiat

Resurssit ja organisoituminen

- Millaisia resursseja sinulla on käytössäsi, onko resursseja riittävästi, mitä resurssit mahdollistavat, mitä rajoittavat
- Miten oman organisaatiosi ja/tai verkostosi tapa organisoitua vaikuttaa työhösi

Yhteistyö

- Ketkä ovat tärkeimmät yhteistyökumppanisi, miksi
- Mitä asioita pitää ottaa huomioon, kun toimitaan...
 - yritysten kanssa
 - kaupungin, TE-keskuksen, maakunnallisen liiton ja muiden julkisten tahojen kanssa
 - yliopistojen, ammattikorkeakoulujen, yms. kanssa
 - Median kanssa
- Mitä teet saadaksesi ihmiset toimimaan yhdessä
 - mitkä ovat tärkeimmät ongelmat, mitkä ovat mielestäsi kolme pahinta yhteistyön ongelmaa
 - Miten ratkot ko. ongelmat

Tieto ja oppiminen

- Miten opit uutta työssäsi, mitkä ovat tärkeimmät oppimisen kanavat
- Mitkä ovat tärkeimmät tiedonlähteet – substanssissa, julkisen hallinnon toimintakuvioissa, verkostojen johtamisessa, yrityksissä
- Tarvitsetko työssäsi luovuutta, missä asioissa

Käytäntö

- Millainen oli edellinen viikkosi, mitä teit (kalenterin läpikäynti keskustellen)

Yhteenveto

- Lopuksi: Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät taidot ja kyvyt tehtävästäsi suoriutumisessa

LIITE 5. Faktorianalyysillä jäsennettyyn kuvaan (Faktorianalyysi 2006; Nummenmaa yms 1997; Alkula yms. 2002)

Käyttämäämme faktorianalyysin sovellusta voisi kutsua konfirmatoriseksi faktorianalyysiksi. Konfirmatorisessa faktorianalyysissa tutkijalla on jo etukäteen teorian pohjalta muodostunut käsitys mahdollisesta faktorirakenteesta ja analyysin tehtävänä on joko varmistaa tai kumota tämä käsitys empiirisen aineiston perusteella. Sovelluksemme ei kuitenkaan ole puhtaasti konfirmatorinen, koska vaikka meillä oli kaikkien kysymyspatterien osalta haastatteluaineiston ja kirjallisuuden perusteella suhteellisen hyvä kuva mahdollisesta faktorirakenteesta, se ei kuitenkaan ollut niin selkeä, että olisimme voineet lähteä kyselyaineiston avulla testaamaan valmiiden oletusten paikkansapitävyyttä. Sovelluksessamme on näin ollen myös eksploratiivisen faktorianalyysin piirteitä. Eksploratiivisen faktorianalyysin avulla etsitään muuttujajoukosta faktoreita, joiden avulla olisi mahdollista selittää muuttujien vaihtelua ilman vahvoja oletuksia löydettyjen faktoreiden määrästä tai niiden tulkinnasta. Eksploratiivinen faktorianalyysi on aineistolähtöinen tutkimusmenetelmä, kun taas konfirmatorinen faktorianalyysi on teorialähtöinen.

Faktorianalyysi tuottaa jokaiselle muuttujalle *faktorilatauksen*, jonka arvot vaihtelevat välillä -1 ja 1. Latauksen arvo kertoo kuinka paljon faktorin avulla pystytään selittämään havaitun muuttujan vaihtelusta. Mitä lähempänä latauksen itseisarvo on yhtä sitä vahvemmin muuttuja latautuu faktorilla eli sitä paremmin faktori selittää kyseisen muuttujan vaihtelua. Jos muuttujan lataus on arvoltaan negatiivinen, kyseisen muuttujan arvot korreloivat negatiivisesti faktorin arvojen kanssa. Faktorimallin toimivuutta arvioidaan faktoreiden ominaisarvojen ja havaittujen muuttujien kommunaliteettien avulla. *Ominaisarvot* kertovat, kuinka hyvin faktorit pystyvät selittämään havaittujen muuttujien hajontaa. Mitä suurempi faktorin ominaisarvo on, sitä paremmin se selittää muuttujien hajontaa ja päinvastoin. Kun faktorin ominaisarvo jaetaan havaittujen muuttujien määrällä, saadaan faktorin suhteellinen selitysosuus, joka saa arvoja nollan ja yhden välillä. Selitysosuus kertoo, kuinka suuri osuus kaikkien mallissa mukana olevien havaittujen muuttujien hajonnasta voidaan faktorin avulla selittää. Mitä suurempi osuus on, sitä parempi on kyseisen faktorin selitysvaima. Kun kaikkien faktoreiden selitysosuudet lasketaan yhteen, saadaan koko analyysin selitysosuus. Se kertoo, kuinka suuri osuus kaikkien havaittujen muuttujien hajonnasta voidaan selittää kaikilla löydettyillä faktoreilla.

Kommunaliteetti kertoo, kuinka suuri osuus yksittäisen havaitun muuttujan vaihtelusta selittyy löydettyjen faktorien avulla. Jos muuttujan kommunaliteetti on lähellä yhtä, pystyvät faktorit selittämään sen vaihtelun lähes kokonaan. Toisaalta mitä pienempiä arvoja kommunaliteetti saa sitä huonommin faktorit ko. muuttujia selittävät. Jos yksittäisen muuttujan kommunaliteetti on pieni, kyseistä muuttujaa ei välttämättä ole syytä sisällyttää analyysiin. Kommunaliteetti siis mittaa yhden yksittäisen muuttujan tarpeellisuutta osana analyysiä. Ominaisarvo taas mittaa yksittäisen faktorin tarpeellisuutta.

Faktorianalyysin avulla halusimme ensinnäkin tunnistaa kussakin kysymyspatterissa piilevät uudet muuttujat, jotka oletuksemme mukaan kuvasivat kyseistä ilmiötä yksittäisiä muuttujia jäsentyneemmin. Käytännössä uudet muuttujat ovat kysymyspatterista muodostettuja summamuuttujia. Näistä lähtökohdista teimme faktorianalyysin kaikille viidelle varsinaiselle kysymyspatterille. Jatkoanalyysiin mukaan otettavien faktoreiden määrän tunnistamisessa lähdimme siitä, että ominaisarvon tulisi olla vähintään yksi, muuttujan latauksen faktorilla vähintään 0,4 ja kuhunkin summamuuttujaan mukaan otettavan muuttujan kommunaliteetin arvo vähintään 0,3. Varsinaisen analyysin yhteydessä tarkemmin kuvattavista syistä johtuen tingimme näistä kriteereistä ominaisarvon osalta ja otimme mukaan faktoreita, joiden ominaisarvo jäi alle yhden.

LIITE 6. Varimax rotatoitu faktorianalyysi kysymyspatterista kaksi – aluekehittäjän vaikutusvallan lähteet

	<i>F1</i>	<i>F2</i>	<i>F3</i>	<i>F4</i>	<i>Kommu- naliteetti</i>
Virallinen asema, joka antaa mahdollisuuden organisoida useiden organisaatioiden yhteisiä strategiaprosesseja	0,82	0,07	0,20	0,10	0,73
Virallinen asema, joka antaa mahdollisuuden muuttaa tapaa organisoida kehittämistyö	0,82	0,12	0,23	0,09	0,74
Virallinen asema, joka antaa mahdollisuuden vaatia muita muuttamaan omaa toimintaansa	0,68	0,12	0,11	0,11	0,50
Valta muuttaa kehittämistoimintaa ohjaavia puitteita ja normeja	0,68	0,10	0,23	0,10	0,53
Sellainen asiantuntijatieto, jolla voin vakuuttaa avainhenkilöt omasta roolistani kehittämistoiminnassa ja yhteistyöverkostossa	0,12	0,69	0,07	0,21	0,44
Sellaiset yhteistyösuhteet, joista saan itse uutta tietoa	0,04	0,58	0,08	0,15	0,36
Uudet käsitteet, mallit ja ajattelutavat, joiden avulla voin saada muut toimijat näkemään asiat uudella tavalla	0,09	0,38	0,25	0,07	0,22
Valta päättää resurssien suuntaamisesta	0,48	-0,06	0,55	0,12	0,55
Mahdollisuus palkita muita toimijoita hyvistä suorituksista	0,20	0,12	0,54	0,03	0,35
Riittävästi aikaa ja rahaa, jotta voin saavuttaa minulle asetetut tavoitteet	0,22	0,11	0,53	0,24	0,40
Hyvät suhteet tiedotusvälineiden edustajiin	0,09	0,19	0,38	0,07	0,20
Muiden toimijoiden kunnioitus osaamistani kohtaan	0,16	0,13	0,13	0,67	0,50
Sellainen asiantuntijatieto, jonka avulla voin vakuuttaa avainhenkilöt muutosten tärkeydestä	0,07	0,32	0,08	0,58	0,54
Sellaiset yhteistyösuhteet, joista saan apua asioiden viemisessä läpi	0,10	0,37	0,24	0,39	0,36
<i>Ominaisarvo</i>	<i>4,01</i>	<i>1,41</i>	<i>0,56</i>	<i>0,45</i>	
<i>Selitysosus yhteisvaihtelusta, kumulatiivinen (%)</i>	<i>62,4</i>	<i>84,3</i>	<i>93,1</i>	<i>100,0</i>	

LIITE 7. Varimax rotatoitu faktorianalyysi kysymyspatterista yksi – aluekehittäjän vaikuttamistaktikat

	<i>F1</i>	<i>F2</i>	<i>F3</i>	<i>F4</i>	<i>kom- muna- liteetti</i>
Kehittämistoimintaa haittaavien konfliktien sovitteleminen	0,62	0,26	0,09	-0,05	0,46
Kommunikaation esteiden poistaminen eri toimijoiden väliltä	0,58	0,20	0,21	0,00	0,42
Kehittämistoiminnan organisoiminen siten, että yhteistyö olisi mahdollisimman tehokasta ja toimijoilla olisi mahdollisimman selkeät roolit	0,52	0,10	0,05	0,22	0,33
Omalla esimerkillä vaikuttaminen siihen, että muut toimijat toimisivat alueen kehityksen hyväksi eivätkä vain oman organisaationsa kehittämiseksi	0,42	0,05	0,19	0,19	0,26
Luottamuksellisen ilmapiirin luominen	0,39	-0,10	0,14	0,16	0,21
Oman organisaation hallinnassa olevan rahoituksen suuntaaminen siten, että se tukee alueen kehittämisstrategian toteutumista	0,37	0,06	0,08	0,26	0,21
Alueen muiden kehittäjäorganisaatioiden kanssa keskusteleminen ennen oman organisaation strategioiden uudistamista	0,30	0,22	0,22	0,23	0,24
Lainsäädäntöön ja/tai kehittämisohjelmiin vetoaminen	0,14	0,58	-0,02	0,22	0,40
Vetoaminen henkilökohtaisesti avainhenkilöiden vastuuntuntoon	0,19	0,55	0,10	0,12	0,37
Muiden toimijoiden provosoiminen, jotta ne tulisivat ulos kuorestaan	0,00	0,47	0,24	-0,04	0,28
Omalle organisaatiolle kuuluvan kehittämisvastuun delegoiminen muille toimijoille	-0,05	0,39	0,11	-0,01	0,16
Avoimien keskustelutilaisuuksien järjestäminen	0,19	0,37	0,32	0,11	0,28
Usean organisaation yhteisten koulutustilaisuuksien järjestäminen ja siten osaamisen tasoon vaikuttaminen	0,36	0,36	0,21	0,18	0,33
Sellaisten toimijoiden saaminen mukaan kehittämistoimintaan, jotka eivät siinä yleensä ole mukana	0,29	0,36	0,20	0,09	0,27
Asiantuntija-avun tarjoaminen muille organisaatioille heidän omista pyrkimyksissään	0,18	0,36	0,35	0,08	0,29
Kissojen nostaminen pöydälle eli kehittämisen epäkohtien ja eriävien näkökulmien tuominen mukaan keskusteluun	0,28	0,34	0,21	0,11	0,25
Muiden toimijoiden kannustaminen julkisissa puheenvuoroissa	0,37	0,16	0,56	0,01	0,48
Näkemyksien esittäminen tulevaisuudesta ja kehittämisestä ja siten muiden toimijoiden ajatteluun vaikuttaminen	0,03	0,17	0,56	0,44	0,54
Informaation tuottaminen yhteiseen käyttöön ja siten muiden toimijoiden toimintaan vaikuttaminen	0,16	0,25	0,52	0,25	0,42
Sellaisten mahdollisuuksien tarjoaminen muille toimijoille, joiden avulla he voivat itse hyötyä kehittämistoiminnasta	0,13	0,25	0,40	0,06	0,25
Avainvaikuttajiin tutustuminen henkilökohtaisesti ja toimivien yhteistyösuhteiden ylläpitäminen heidän kanssaan	0,34	0,07	0,36	0,09	0,26
Positiivisten viestien saaminen median välityksellä julkisuuteen ja siten yleiseen ilmapiiriin vaikuttaminen	0,35	0,15	0,36	0,21	0,32
Vision luominen ohjaamaan useiden organisaatioiden kehittämis-toimintaa	0,20	0,06	0,14	0,59	0,41
Useiden organisaatioiden yhteisten strategiaprosessien organisoiminen	0,28	0,30	0,15	0,47	0,41
<i>Ominaisarvo</i>	<i>5,56</i>	<i>0,99</i>	<i>0,73</i>	<i>0,58</i>	
<i>Selitysosus yhteisvaihtelusta, kumulatiivinen (%)</i>	<i>70,8</i>	<i>83,4</i>	<i>92,6</i>	<i>100,0</i>	

LIITE 8. Varimax rotatoitu faktorianalyysi kysymyspatterista kolme – aluekehittäjän kyvyt

	<i>F1</i>	<i>F2</i>	<i>F3</i>	<i>F4</i>	<i>F5</i>	<i>F6</i>	<i>Kommu- naliteetti</i>
Kyky analysoida toimintaympäristön muutosta	0,58	0,12	0,15	0,10	0,32	0,17	0,52
Kyky muuntaa visiot ja strategiat toiminnaksi	0,56	0,23	0,05	0,12	0,11	0,10	0,40
Kyky tunnistaa oman toiminnan kannalta tärkeät päätöksenteko- ja suunnitteluprosessit	0,46	0,02	0,24	0,25	0,31	0,23	0,48
Kyky organisoida useiden toimijoiden yhteistyö	0,41	0,21	0,28	0,31	0,00	0,25	0,46
Kyky löytää yleisten trendien merkitys oman toiminnan ja oman kehittämiskohteen kannalta	0,40	0,29	0,24	0,07	0,23	0,05	0,36
Kyky tunnistaa isoja kokonaisuuksia ja nähdä "metsä puilta"	0,40	0,21	0,10	0,18	0,33	0,07	0,36
Kyky visioida yhdessä muiden toimijoiden kanssa	0,39	0,31	0,27	0,20	-0,01	0,26	0,43
Kyky soveltaa muualla luotuja ideoita omaan toimintaan	0,39	0,33	0,16	0,13	0,29	0,20	0,43
Kyky luoda uusia ideoita	0,30	0,30	0,15	0,02	0,14	0,28	0,30
Kyky luoda selkeä visio tulevaisuudesta ja myydä se muille toimijoille	0,31	0,65	0,08	0,00	-0,05	0,03	0,52
Kyky tuoda esiin isoja kokonaisuuksia niin, että ne näyttävät uskottavilta ja houkuttelevilta muiden toimijoiden silmissä	0,29	0,61	0,21	0,09	0,07	-0,01	0,52
Kyky puhua ja viestiä selkeästi mutta vetoavasti	0,07	0,51	0,18	0,17	0,20	0,21	0,41
Kyky yksinkertaistaa monimutkaisia asioita	0,10	0,48	0,10	0,06	0,22	0,16	0,32
Kyky vedota ihmisten tunteisiin ja arvoihin	-0,09	0,43	0,38	0,05	0,05	0,32	0,45
Kyky innostaa ja energisoida muita toimijoita	0,16	0,37	0,03	0,21	0,11	0,27	0,29
Ongelmanratkaisutekniikoiden tuntemus ja kyky käyttää niitä	0,16	0,18	0,77	0,14	0,21	0,06	0,72
Suunnittelutekniikoiden tuntemus ja kyky käyttää niitä	0,24	0,14	0,66	0,07	0,14	0,08	0,54
Kyky tunnistaa erilaisia toimintakulttuureja ja sovitaa niitä yhteen	0,19	0,21	0,53	0,27	0,17	0,33	0,55
Kyky paikantaa muutosvastarinta	0,15	0,42	0,42	0,19	0,22	0,26	0,53
Kyky organisoida monimutkaisten verkostojen toiminta	0,33	0,29	0,38	0,30	0,15	0,19	0,49
Kyky tunnistaa erilaisia tavoitteita ja intressejä sekä löytää niiden väliltä yhteisiä nimittäjiä	0,23	0,13	0,19	0,63	0,22	0,07	0,57
Kyky neuvotella erilaisten intressiryhmien kanssa	0,08	0,06	0,13	0,62	0,21	0,28	0,54
Kyky tunnistaa kehityksen kannalta tärkeät toimijat ja aktivoida heidät mukaan kehittämistyöhön	0,40	0,18	0,19	0,46	0,12	0,21	0,50

Kyky omiin itsenäisiin ratkaisuihin	0,08	0,13	0,12	0,08	0,57	0,26	0,44
Kyky hallita omaa ajankäyttöä	0,12	0,11	0,28	0,11	0,49	0,23	0,41
Kyky löytää olennainen informaatio, analysoida se ja vetää siitä oikeat johtopäätökset	0,26	0,11	-0,01	0,31	0,49	-0,03	0,41
Kyky loogiseen ja analyyttiseen ajatteluun	0,27	0,11	0,32	0,10	0,45	0,05	0,40
Kyky pitää raha-asiat järjestyksessä	0,15	0,06	0,27	0,23	0,38	0,22	0,34
Kyky ymmärtää erilaisten ihmisten ajattelu- ja toimintatapoja	0,18	0,16	0,29	0,24	0,28	0,50	0,52
Kyky ylittää organisaatio- ja sektorirajoja	0,34	0,14	0,13	0,18	0,07	0,46	0,40
Kyky luoda luottamuksellinen ilmapiiri	0,21	0,12	0,02	0,15	0,19	0,45	0,33
Kyky sovittaa henkilöstiriitoja	0,03	0,19	0,41	0,18	0,18	0,42	0,44
Kyky luoda hyvä tunnelma erilaisiin tilaisuuksiin	0,12	0,29	0,32	0,02	0,20	0,40	0,40
<i>Ominaisarvot</i>	<i>10,39</i>	<i>1,27</i>	<i>1,16</i>	<i>0,77</i>	<i>0,71</i>	<i>0,52</i>	
<i>Selitysosus yhteisvaihtelusta, kumulatiivinen (%)</i>	<i>70,1</i>	<i>78,7</i>	<i>86,5</i>	<i>91,7</i>	<i>96,5</i>	<i>100,0</i>	

LIITE 10. Varimax rotatoitu faktorianalyysi kysymyspatterista neljä – aluekehittäjän työtä haittaavat tekijät

	<i>Faktori1</i>	<i>Faktori2</i>	<i>Faktori3</i>	<i>Faktori4</i>	<i>Kommu- naliteetti</i>
Vanhat organisaatorakenteet haittaavat toimintaa	0,72	0,08	0,17	0,19	0,59
Ajattelu ei kehity, olemme juuttuneet vanhoihin ajattelumalleihin	0,72	0,16	0,10	0,23	0,60
Suurin osa toimijoista keskittyy varjelemaan omaa etuaan tai oman organisaationsa etua eikä hakeudu aktiivisesti yhteistyöhön	0,70	0,25	0,11	0,18	0,60
Valtataistelut haittaavat kehittämistoimintaa	0,62	0,03	0,14	0,24	0,46
Kehittämiskenttä on liian pirstoutunut ja hajanainen	0,38	0,00	0,32	0,37	0,38
Minulla ei ole riittävästi hyviä yhteistyökumppaneita alueen sisällä	0,15	0,83	0,09	0,27	0,79
Minulla ei ole riittävästi hyviä yhteistyökumppaneita oman alueeni ulkopuolella	0,18	0,72	0,08	0,18	0,59
Aika ei riitä kaikkien tehtävien hoitamiseen	-0,02	0,07	0,54	0,01	0,30
Rahalliset resurssit ovat liian pienet	0,04	0,16	0,54	0,18	0,35
Hankemaailman byrokratia vie liikaa aikaa ja varsinainen sisällöllinen työ kärsii	0,16	-0,04	0,51	0,09	0,30
Määräaikaisten työntekijöiden suuri määrä haittaa kehittämistoimintaa	0,18	0,01	0,41	0,12	0,22
Oman alueeni kehittämisestä puuttuu visio ja kunnolliset toimintaa ohjaavat strategiat	0,23	0,15	0,03	0,64	0,48
Emme kykene suuntaamaan eri organisaatioiden resursseja ja osaamista alueen kehitystä palvelevalla tavalla samaan suuntaan	0,39	0,19	0,13	0,52	0,47
Oman organisaation strategia on epäselvä ja siksi yhteistyö muiden toimijoiden kanssa on vaikeaa	0,37	0,22	0,04	0,49	0,43
Emme kykene hankkimaan riittävästi resursseja alueen ulkopuolelta	0,09	0,21	0,30	0,48	0,37
Alueella ei ole todellisia resursseja, joiden varaan kehittämistyön voisi rakentaa	0,09	0,28	0,19	0,43	0,31
Aluekokonaisuudet, joiden puitteissa kehittämistoiminta organisoidaan, ovat liian pieniä	0,22	0,06	0,19	0,42	0,26
Kehittäjäorganisaatiot ovat liian pieniä	0,17	0,07	0,34	0,41	0,32
Oma organisaationi ei tue toimintaani	0,35	0,31	0,02	0,37	0,36
<i>Ominaisarvo</i>	<i>5,49</i>	<i>1,11</i>	<i>1,03</i>	<i>0,55</i>	
<i>Selitysosus yhteisvaihtelusta, kumulatiivinen (%)</i>	<i>67,2</i>	<i>80,8</i>	<i>93,3</i>	<i>100,0</i>	

LIITE 9 Varimax rotatoitu faktorianalyysi kysymyspatterista neljä – aluekehittäjän ominaisuudet

	<i>Faktori1</i>	<i>Faktori2</i>	<i>Faktori3</i>	<i>Faktori4</i>	<i>Faktori5</i>	<i>Kommu- naliteetti</i>
Itsekuri	0,63	0,20	0,16	0,11	0,09	0,49
Paineen- ja stressinsieto	0,62	0,21	0,17	0,01	0,16	0,49
Henkilökohtainen organisoituneisuus	0,59	0,18	0,12	0,18	0,16	0,46
Vastuunottokyky	0,58	0,16	0,15	-0,01	0,23	0,44
Henkinen tasapainoisuus	0,53	0,16	0,31	0,05	0,21	0,45
Henkilökohtainen lahjomattomuus	0,49	0,08	0,16	-0,04	0,08	0,28
Diplomaattisuus	0,49	0,16	0,06	0,08	0,34	0,39
Oppimishalu	0,47	0,07	0,34	-0,04	0,23	0,39
Sujuvasanaisuus	0,43	0,30	0,27	0,24	0,17	0,43
Pitkäjänteisyys	0,43	0,20	0,16	-0,02	0,22	0,29
Jämäkkyys	0,21	0,74	-0,01	0,10	0,13	0,62
Päätäväisyys	0,22	0,71	0,13	0,06	0,10	0,59
Itsevarmuus	0,17	0,59	0,10	0,18	0,17	0,45
Kunnianhimo	0,11	0,46	0,24	0,25	0,09	0,35
Energisyys	0,31	0,45	0,33	0,10	0,10	0,43
Peräänantamattomuus	0,12	0,42	0,06	0,22	-0,07	0,25
Luovuus	0,20	0,06	0,80	-0,01	0,11	0,71
Idearikkaus	0,13	0,11	0,74	0,05	0,08	0,59
Tulevaisuusosko	0,19	0,23	0,49	-0,01	0,36	0,46
Ennakkoluulottomuus	0,21	0,09	0,46	0,05	0,40	0,43
Uteliaisuus	0,21	0,05	0,39	0,03	0,14	0,22
Henkilökohtainen karisma	0,26	0,31	0,36	0,27	0,06	0,37
Halu vaikuttaa yht.kunnal. asioihin	0,16	0,13	0,34	0,11	0,25	0,23
Vallanhalu	-0,05	0,16	0,04	0,70	-0,01	0,52
Määräilevyys	0,01	0,22	-0,02	0,67	-0,01	0,49
Tarve olla pidetty	0,07	0,11	0,07	0,47	0,15	0,26
Avoimuus	0,14	0,06	0,31	0,01	0,57	0,44
Yhteistyöhalukkuus	0,32	0,07	0,14	-0,03	0,51	0,39
Sosiaalisuus	0,24	0,07	0,18	0,21	0,50	0,39
Optimistisuus	0,16	0,18	0,40	0,06	0,44	0,41
Luotettavuus	0,36	0,17	0,06	-0,14	0,40	0,34
Sopeutuvaisuus	0,26	0,00	0,03	0,18	0,35	0,22
<i>Ominaisarvo</i>	<i>8,40</i>	<i>2,00</i>	<i>1,30</i>	<i>0,91</i>	<i>0,68</i>	
<i>Selitysosus yhteisvaihtelusta, kumulatiivinen (%)</i>	<i>63,3</i>	<i>78,3</i>	<i>88,1</i>	<i>94,9</i>	<i>100,0</i>	

SENTE-julkaisuja sarjassa aikaisemmin ilmestyneet:

- 1 / 1999 Markku Sotarauta & Reija Linnamaa & Kimmo Viljamaa
Kumppanit peilinä: Elinkeinopoliittisen seutuyhteistyön profiilit Tampereen, Turun ja Imatran seuduilla sekä Ouluseudulla ja Seinänaapureissa
- 2 / 1999 Markku Sotarauta & Reija Linnamaa (toim.)
Etelä-Pohjanmaan strategioita ja kehittämismallia etsimässä: Pehmeä strategia maakuntasuunnittelussa
- 3 / 1999 Markku Sotarauta & Reija Linnamaa & Kimmo Viljamaa
Karhukunnat peilissä: Seutuyhteistyön lähtökohdat, esteet ja mahdollisuudet Porin seudulla
- 4 / 1999 Markku Sotarauta & Timo Lakso & Sami Kurki
Alueellisen osaamisympäristön vahvistaminen: Etelä-Pohjanmaan korkeakouluverkoston toimintamalli
- 5 / 2000 Sami Kurki & Reija Linnamaa & Markku Sotarauta (toim.)
14 näkökulmaa alueelliseen kehittämiseen: Seinäjoen I aluekehitysseminaarin julkaisu
- 6 / 2000 Mika Raunio
Lakeus kutsuu – kuuleeko kukaan? Seinäjoen kehittäjäorganisaatioiden yhteistyösuhteet
- 7 / 2000 Reija Linnamaa & Markku Sotarauta
Verkostojen utopia ja arki: Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta
- 8 / 2000 Kimmo Viljamaa
Suuria odotuksia, pieniä askelia: Pohjois-Pirkanmaan strategisen ohjelmatyön 1995-1999 arviointi
- 9 / 2000 Mika Raunio & Reija Linnamaa
Asuin- ja elinympäristön laatu ja kaupunkiseutujen kilpailukyky. Osajien preferenssit ja tyytyväisyys Helsingin, Tampereen, Turun, Jyväskylän, Porin ja Seinäjoen seuduilla
- 10 / 2001 Matti Mäki & Timo Lakso
Hanketoiminnan neljä todellisuutta: ESR-rahoitetut hankkeet rahoittajien, toteuttajien ja osallistujien silmin
- 11 / 2001 Mika Raunio
Osaajat valintojen kentällä: Helsingin, Tampereen, Turun, Jyväskylän, Porin ja Seinäjoen seutujen vetovoimaisuus virtaavassa maailmassa

- 12 / 2001 Jari Kolehmainen
Yritykset ja alueet tietointesiivesessä globaalitaloudessa: Kilpailukyky kohtalonyhteytenä
- 13 / 2002 Jyri Kokkonen
Ranskan aluekehityshallinnon uudistuminen - Kaupunkipolitiikan ja hallinnon kehittämisen 30 vuotta
- 14 / 2002 Markku Sotarauta & Mika Kautonen & Tomi Lähteenmäki
Tulevaisuustiedosta kilpailuetua: Teknologian ennakointikonseptointi Pirkanmaalla [Pitenna]
- 15 / 2002 Mika Raunio
Suomi globaalitalouden osaajien valintojen kentällä: Ulkomaalaisten huippuosaajien mielikuvat ja todellisuudet suomalaisessa työ- ja kaupunkiympäristössä
- 16 / 2003 Markku Sotarauta & Reija Linnamaa & Nina Suvinen
Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit: Verkostot ja johtajuus Tampereen kehittämisessä.
Julkaistu yhteistyössä Tekniikan akateemisten liiton kanssa
- 17 / 2005 Kimmo Viljamaa
Hiiden alue peilissä: Seutuyhteistyön profiilit Hiiden alueella
- 18 / 2005 Jouni Juutilainen & Pasi Sorvisto & Jussi Nukari
Innovaatiojärjestelmää uudistamassa: Case Jyväskylä - Human Technology City
- 19 / 2005 Kimmo Kainulainen
Kulttuuriala kaupunkien menestystekijänä: Visioita ja näköaloja Jyväskylästä, Oulusta, Porista, Tampereelta ja Turusta
- 20 / 2006 Virpi Katajala
Seudulliset elinkeinoyhtiöt aluekehittämisen verkostossa
- 21 / 2006 Anna Vilhula & Kati-Jasmin Kosonen & Markku Sotarauta
Yliopistot ja osaamiskeskouhjelmat aluekehittämisessä
- 22 / 2006 Marjaana Korhonen
Discovering Keys to the Integration of Immigrants – From Human Capital towards Social Capital